



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ
Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik

Överensstämmelse mellan samarbetande organisationers mål och motivationsfaktorer

- En fallstudie i transportbranschen

Maria Jansson
Stefan Bergvall

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Industriell ekonomi
Industriell ekonomi - Industrial Management and Logistics

Handledare: Rose-Marie Löf
Examinator: Åsa Hadin

Sammanfattning

Syfte: Syftet är att undersöka överensstämmelse avseende mål och motivationsfaktorer mellan samarbetande organisationer. Syftet är även att undersöka hur denna överensstämmelse samt identifierade mål och motivationsfaktorer kan bidra till en ersättningsmodell som främjar en bra transporttjänst.

Design och metoder: Denna studie har genomförts som en fallstudie där samarbetet mellan ett speditiönsföretag och två åkerier varit i fokus. Som metod för datainsamling till fallstudien användes en kombination av semistrukturerade intervjuer och rangordningstabeller. Till analysen av det empiriska materialet hämtades inspiration från flera olika metoder, dels hämtades inspiration från den tematiska analysmetoden men även från aktiviteterna sortera, reducera och argumentera. Slutligen användes även aktiviteten jämförelse för att kunna analysera överensstämmelsen mellan speditiönsföretaget och åkerierna.

Resultat: Resultatet gällande målöverensstämmelsen visade att åkerierna hade en begränsad kännedom om speditiönsföretagets uttalade mål vilket i detta fall likställs med ingen till låg överensstämmelse. En större överensstämmelse identifierades dock avseende områdena förväntningar och framtida mål. Gällande motivationsöverensstämmelsen framkom det att speditiönsföretaget hade en begränsad kännedom om vad som motiverar åkerierna, chaufförerna och transportplanerarna vilket innebär att överensstämmelsen därmed kan anses som låg. Resultatet visade även att en prestationsbaserad ersättningsmodell i tre nivåer bör möjliggöra för en högre måluppfyllnad och kunna leda till högre motivation.

Bidrag: Studien har i viss mån bidragit till en utvecklad förståelse för hur olika parter i samarbetande organisationer uppfattar mål och förväntningar från den beställande parten och motivation hos den levererande parten. Vidare har studien bidragit med ett förslag på en ersättningsmodell bestående av tre prestationsbaserade ersättningsnivåer där olika mål är kopplade till respektive nivå.

Begränsningar och framtida forskning: Den horisontella överensstämmelsen mellan samarbetande organisationer inom transportbranschen har visat sig vara mycket komplex och svårt att skapa en helhetsbild kring. Generaliserbarheten av resultaten till andra samarbetande organisationer anses utifrån det som relativt låg. Fortsatta studier föreslås inom området horisontell överensstämmelse, främst mellan samarbetande organisationer. En intressant inriktning kan då vara att undersöka om den horisontella överensstämmelsen mellan samarbetande organisationer kan ge samma positiva resultat avseende organisationers effektivitet och resultat som andra typer av överensstämmelse. Ett behov har även identifierats i form av att kunna namnge samarbetet mellan speditiönsföretaget och åkerierna, vilket även det rekommenderas som ett område för fortsatt forskning.

Nyckelord: Alignment, överensstämmelse, mål, motivationsfaktorer, speditiönsföretag, åkeri.

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to investigate the alignment regarding goals and motivation factors between cooperating organizations. The purpose is also to investigate how this alignment, as well as identified goals and motivation factors, can contribute to a transaction model that promotes a good transport service.

Design and methods: This study has been carried out as a case study where the cooperation between a forwarding company and two road haulage contractors has been in focus. As a method for data collection for the case study a combination of semi-structured interviews and ranking tables was used. The analysis of the empirical material was inspired by several different methods. Firstly, inspiration was derived from the thematic analysis method but also from the activities sorting, reducing and arguing. Finally, comparison was used to analyze the alignment between the forwarding company and the road haulage contractors.

Result: The result regarding the goal alignment showed that the road haulage contractors had a limited knowledge of the forwarding company's stated goals, which in this case is equated with a low alignment. However, greater alignment was identified regarding the areas of expectations and future goals. Regarding the motivation alignment it emerged that the forwarding company had a limited knowledge of what motivates the road haulage contractors, the chauffeurs and the transport planners, which means that the alignment can be considered low. The result also showed that a performance-based transaction model in three levels might improve both goal fulfillment and contribute to higher motivation.

Contributions: The study has to some extent contributed to a developed understanding of how different parties in cooperating organizations perceive goals and motivation. Further contributions are the suggested transaction model consisting of three performance-based levels where different goals are linked to each level.

Restrictions and future research: The horizontal alignment between cooperating organizations in the transport sector has proved to be very complex and difficult to create an overall picture about. The generalisability of the results to other cooperating organizations is considered relatively low. Continued studies are proposed in the field of horizontal alignment, primarily between cooperating organizations. An interesting approach may then be to investigate whether the horizontal correspondence between cooperating organizations can yield the same positive results regarding organizations' effectiveness and results as other types of alignment. A need has also been identified in the form of being able to name the cooperation between the forwarding company and the road haulage contractors, which is also recommended as an area for continued research.

Keywords: Alignment, goals, motivation factors, forwarding company, road haulage contractor.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte.....	2
1.2.1 Frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Begreppsförklaring	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Transporttjänster.....	4
2.2 Mål.....	4
2.2.1 Olika typer av mål inom organisationer	5
2.2.2 Mål för godstransporter i Sverige	6
2.3 Motivationsfaktorer	7
2.3.1 Motivation	7
2.3.2 Drivkrafter	8
2.3.3 Herzbergs motivation- och hygien-teori	8
2.3.4 Motiv, drivkrafter och motivation inom företag.....	9
2.4 Överensstämmelse	10
2.4.1 Vertikal överensstämmelse.....	11
2.4.2 Horisontell överensstämmelse.....	12
2.5 Ersättningsmodeller	13
2.5.1 Prestationsbaserad ersättningsmodell	13
2.6 Teoretisk översikt	15
3. Metoder.....	16
3.1 Övergripande forskningsstrategi.....	16
3.1.1 Undersökningsmodell.....	16
3.2 Undersökningsdesign	17
3.2.1 Urval av företag	17
3.3 Datainsamlingsmetod	18
3.3.1 Semistrukturerade intervjuer	18
3.3.2 Rangordningstabellerna	20
3.4 Litteraturstudie	20
3.5 Analysmetod.....	20
3.5.1 Bedömning av överensstämmelse	21
3.6 Studiens trovärdighet.....	21
3.6.1 Validitet	22
3.6.2 Reliabilitet och replikation	22

3.6.3	Generalisering.....	22
3.7	Metodreflektion	23
3.7.1	Etisk reflektion	24
4.	Empiri.....	25
4.1	Information om företagen i fallstudien.....	25
4.1.1	Speditionsföretaget	25
4.1.2	Åkeri 1 och åkeri 2	25
4.2	Bra transporttjänst	25
4.2.1	Speditionsföretagets uppfattning av en bra transporttjänst	25
4.2.2	Åkeriernas uppfattning av en bra transporttjänst.....	26
4.2.3	Speditionsföretagets syn på utmaningar för att uppnå en bra transporttjänst	27
4.2.4	Åkeriernas syn på förutsättningarna att utföra en bra transporttjänst.....	28
4.3	Mål.....	28
4.3.1	Uttalade mål hos speditionsföretaget.....	28
4.3.2	Åkeriernas uppfattning av uttalade mål hos speditionsföretaget.....	29
4.3.3	Speditionsföretagets förväntningar på åkerierna	30
4.3.4	Åkeriernas uppfattning av speditionsföretagets förväntningar.....	30
4.3.5	Framtida mål hos speditionsföretaget.....	31
4.3.6	Åkeriernas uppfattning om framtida mål hos speditionsföretaget.....	32
4.4	Motivationsfaktorer	33
4.4.1	Vad motiverar åkerierna	33
4.4.2	Speditionsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkerierna	34
4.4.3	Vad motiverar åkeriernas chaufförer	35
4.4.4	Speditionsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkeriernas chaufförer	37
4.4.5	Vad motiverar åkeriernas transportplanerare	37
4.4.6	Speditionsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkeriernas transportplanerare	38
4.5	Ersättningsmodellen	38
4.5.1	Nuvarande ersättningsmodell	38
4.5.2	Speditionsföretagets uppfattning om nuvarande ersättningsmodell.....	40
4.5.3	Åkeriernas uppfattning om nuvarande ersättningsmodell	40
4.5.4	Speditionsföretagets uppfattning om en optimal ersättningsmodell	41
4.5.5	Åkeriernas uppfattning om en optimal ersättningsmodell.....	42
4.6	Rangordningstabellerna	42
4.6.1	Speditionsföretagets målområden	42
4.6.2	Åkeriernas motivationsfaktorer	43
5.	Analys och diskussion	44

5.1 Mål.....	44
5.1.1 Speditionsföretagets uttalade mål, förväntningar och framtida mål.....	44
5.1.2 Målöverensstämmelse mellan speditionsföretaget och åkerierna	45
5.2 Motivationsfaktorer	50
5.2.1 Motivationsfaktorer hos åkerierna, chaufförerna och transportplanerarna ...	50
5.2.2 Motivationsöverensstämmelse mellan speditionsföretaget och åkerierna.....	52
5.3 Ersättningsmodell och bra transporttjänst	56
5.3.1 Nuvarande ersättningsmodell	56
5.3.2 En bra transporttjänst.....	58
5.3.3 En ersättningsmodell som främjar en bra transporttjänst	60
6. Slutsatser och bidrag.....	64
Referenser	66
Bilaga 1	70
Intervjuguide 1 - Speditionsföretaget	70
Intervjuguide 2 - Åkerier	71
Bilaga 2.....	72
Rangordningstabeller för speditionsföretaget.....	72
Rangordningstabeller för åkerierna	73

1. Inledning

I följande avsnitt beskrivs bakgrunden till denna studie. Bakgrunden efterföljs av syfte och frågeställningar samt studiens avgränsningar. Avslutningsvis ges en kort begreppsförklaring för att underlätta förståelsen för vidare läsning.

1.1 Bakgrund

Det har skett stora förändringar i hur företag utformas och drivs de senaste 30 åren (Christopher, 2016). Företag kan bland annat bedrivas som franchising, där ägaren av en produkt, tjänst eller affärsidé låter en annan aktör bedriva verksamhet i franchisegivarens namn (Chirico, Ireland & Sirmon, 2011). Funktioner inom en organisation kan också outsourcas vilket innebär att något som tidigare utförts inom organisationen, exempelvis produktion av en viss produkt, komponent eller funktion istället köps in av en extern leverantör (Bruzelius & Skärvad, 2011). Inom företagssamarbeten finns ofta en beställande part och levererande part. Resultatet som den beställande parten erhåller beror till stor del på hur den levererande parten väljer att utföra tjänsten (Stephen & Coote, 2006). Olika typer av samarbete mellan två eller flera parter är även vanligt förekommande inom tjänsteproduktion, där delar av verksamheten driftas av en extern leverantör för att utnyttja dennes expertis. Den externa leverantören ges i olika grad möjlighet till att själv utforma tjänsten så länge som prestations och kvalitetskraven uppfylls (Nullmeier, Wynstra & van Raaij, 2016).

Transportbranschens uppbyggnad kring ett fåtal stora speditorsföretag med kontrakterade åkerier (Lumsden, 2006) har många likheter med outsourcing, franchising och förhållandet mellan beställare och leverantör. Speditorsföretagen marknadsför och ansvarar för transporttjänsterna gentemot sina kunder men det är externa åkerier som utför själva transporter (Larson & Gammelgaard, 2001). Utifrån hur speditorsföretagen utformat sin verksamhet är det av stor vikt för dem att uppnå ett bra samarbete med sina kontrakterade åkerier.

Karlsson (2019, 25 februari) skriver i Svensk Åkeritidning om ett exempel på ett fungerande samarbete mellan ett speditorsföretag och deras kontrakterade åkerier. Speditorsföretaget hade på ett år ökat sin omsättning med 20% samtidigt som åkerierna som utför transporttjänster åt speditorsföretaget hade förbättrat sin lönsamhet tack vare ökad fyllnadsgrad. Exemplet tyder på att en situation föreligger där båda parter i samarbetet gynnas. Frågan är om denna situation kan uppnås med lätthet eller om det finns fler bakomliggande faktorer som påverkar samarbetet mellan speditorsföretag och åkerier.

Utmanande och tydliga mål beskrivs exempelvis av Bergman och Klefsjö (2012) som en möjlig framgångsfaktor för företag. Att sätta väldefinierade mål skapar motivation och riktning för att kunna nå önskade resultat. Mål kan således ses bidra med att skapa riktning för aktiviteter, identifiera förväntat resultat, skapa mening och öka prestationsförmågan (Rouillard, 2009). Även Jelavic och Salter (2014) belyser vikten av

mål. För att målpuppfyllnad och belöningar på ett bra sätt ska kunna bidra till att en organisations strategi följs och att effektivitet uppnås menar Jelavic och Salter (2014) att det måste finnas överensstämmelse mellan organisationers övergripande mål och de anställdas mål. För att denna överensstämmelse ska kunna uppstå är det av yttersta vikt att ledningen tar reda på vad som motiverar de anställda att arbeta mot att uppnå målen.

Macedo och Camarinha-Matos (2017) menar att överensstämmelse mellan mål och strategier är av stor betydelse, i synnerhet när det gäller samarbetande företag. Målöverensstämmelse kan således anses vara av stor betydelse för att samarbete mellan företag ska fungera. Ofta har samarbetande företag olika ekonomiska intressen varvid målen tenderar att bli motstridiga (Stephen & Coote, 2006), vilket skulle kunna försvåra samarbetet. Vad som motiverar individer är svårbedömt utifrån att det varierar från person till person samt utifrån situation. Företag anses i allmänhet motiveras av lönsamhet (Nielsen & Parker, 2012). För att skapa motivation och en enhetlighet avseende mål kan en prestationsbaserad ersättningsmodell användas (Selviaridis & Wynstra, 2015).

Inom organisationer finns både vertikal och horisontell överensstämmelse. Vertikal överensstämmelse innebär överensstämmelse mellan strategier, mål och beslut inom olika avdelningar i en organisation. Horisontell överensstämmelse innebär överensstämmelse mellan funktioner och avdelningar inom organisationer. Tidigare forskning har främst fokuserat på vertikal överensstämmelse inom organisationer och i mindre utsträckning på horisontell överensstämmelse (Kathuria, Joshi & Porth, 2007). Kathuria m.fl. (2007) föreslår att framtida forskning bör inriktas på horisontell överensstämmelse. Samarbetet mellan speditorsföretag och åkerier kan liknas med samarbetet mellan funktioner och avdelningar inom en organisation. Liknelsen grundar sig i att det inte finns någon hierarkisk skillnad mellan speditorsföretaget och åkerierna utan att de samarbetar på en och samma nivå som exempelvis avdelningar som inköp, HR och marknadsföring. Överensstämmelse mellan samarbetande organisationer kan därmed betraktas som horisontell överensstämmelse. För att täcka gapet som finns inom horisontell överensstämmelse är transportbranschen med sin speciella uppbyggnad avseende samarbetande organisationer ett intressant område att studera.

1.2 Syfte

Syftet är att undersöka överensstämmelse avseende mål och motivationsfaktorer mellan samarbetande organisationer. Syftet är även att undersöka hur denna överensstämmelse samt identifierade mål och motivationsfaktorer kan bidra till en ersättningsmodell som främjar en bra transporttjänst.

1.2.1 Frågeställningar

- Vilka mål och förväntningar har speditorsföretag på deras kontrakterade åkerier och hur väl stämmer det överens med hur åkerierna uppfattar dessa mål och förväntningar?

- Vad motiverar åkerier att utföra den kontrakterade transporttjänsten och hur väl stämmer det överens med speditiönsföretagets uppfattningar om vad som är motiverande för åkerier?
- Hur kan överensstämmelse avseende mål och motivation samt identifierade mål och motivationsfaktorer användas i utvecklingen av en ersättningsmodell för att en bra transporttjänst ska främjas?

1.3 Avgränsningar

Denna studie avgränsas till transportbranschen i Sverige och till relationerna mellan tre företag, ett speditiönsföretag och två åkerier. Ytterligare avgränsningar görs till att endast omfatta speditiönsföretagets partiverksamhet.

1.4 Begreppsförklaring

Alignment

Alignment is an arrangement in a straight line or in correct relative positions. Alignment can also mean a position of agreement or alliance (“alignment”, u.å).

Överensstämmelse

Det engelska ordet alignment kan översättas till svenskans överensstämmelse, samstämmighet eller i linje med (författarnas översättning).

Speditiönsföretag

Ett speditiönsföretag ansvar för bokning, planering och försäljning av transporttjänster (Arvidsson, Woxenius & Lammgård, 2013). Speditiönsföretagen innehar sällan egna lastbilar utan använder kontrakterade åkerier (Larson & Gammelgaard, 2001).

Åkeri

Ett åkeri är ett företag som utför landsvägstransporter. Åkeriernas verksamhet består i upphämtning av gods, transport och leverans av gods (Arvidsson m.fl., 2013). Ett åkeri är ofta kontrakterat av ett speditiönsföretag (Han & Liu, 2015). Av de svenska åkerierna är cirka 60% anslutna till ett speditiönsföretag (Lumsden, 2006).

Transporttjänst

En transporttjänst är förflyttning av gods eller människor från en punkt till en annan (Lumsden, 2006).

Kund

En kund i transportsammanhang kan vara den som betalar för transporten, den som är avsändare av godset eller mottagare av godset (Lambert, Cooper & Pagh, 1998). När begreppet kund används i denna studie avses den part som betalar för transporten.

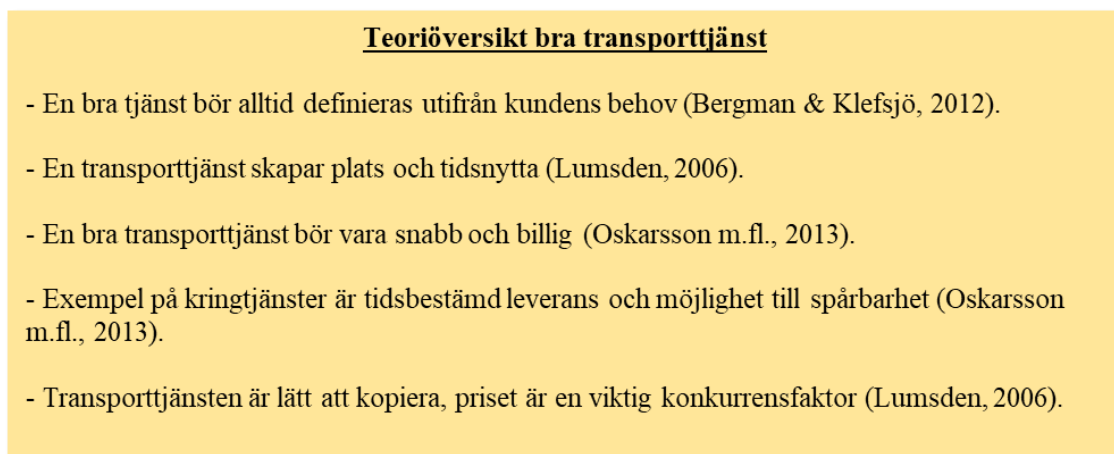
2. Teoretisk referensram

I följande avsnitt redogörs för den teoretiska referensramen som används i studien. Referensramen innehåller områdena transporttjänst, mål, motivationsfaktorer, överensstämmelse och ersättningsmodeller.

2.1 Transporttjänster

Ett transportuppdrag kan indelas i en materiell del som består av förflyttning och hantering av gods samt en immateriell del som består av information. En indelning kan även göras i primär- och kringtjänster. Primärtjänster avser förflyttning och lagring av gods och kringtjänster kan exempelvis vara en tidsbestämd leverans. Transporttjänsten skapar både plats och tidsnytta hos kunden. Tidsnytta uppnås genom att tjänsten sker när den behövs och platsnytta genom att gods flyttas till en plats där det får högre värde än vid sin ursprungliga plats. En transporttjänst är mycket lätt för en konkurrent att kopiera varvid priset är en viktig konkurrensfaktor (Lumsden, 2006). Vad som definieras som en bra tjänst bör alltid utgå från kundens behov (Bergman & Klefsjö, 2012). Innehållet i en bra transporttjänst kan ur kundens perspektiv vara en snabb och billig transport med en hög service. En hög service skulle då exempelvis kunna innebära flexibilitet och kundanpassning eller att säkerheten är hög och att kunden hålls informerad om transportens status och position (Oskarsson, Ekdahl & Aronsson, 2013).

I figur 1 visas en översikt av de mest relevanta bidragen från olika författare inom teoriområdet transporttjänster.



Figur 1: Sammanställning över teorin avseende transporttjänster.

2.2 Mål

I en organisation är en av högsta ledningens viktigaste uppgifter att skapa en tydlig framtidsbild av vad organisationen önskar uppnå, en vision. Denna vision bör sedan brytas ned, gärna tillsammans med medarbetarna, i både kort- och långsiktiga mål (Bergman & Klefsjö, 2012). För att skapa välfungerande mål kan en utgångspunkt vara att följa metodiken med SMART:a mål, det vill säga att målet ska vara specifikt, mätbart, accepterat, rimligt och tidsbestämt (Bergman & Klefsjö 2012). Att sätta upp

mål har även en möjlighet att påverka människors beteende. För att mål ska påverka beteendeförändring positivt bör de vara svåra men uppnåbara, satta offentligt, satta ansikte mot ansikte och som gruppmål (Epton, Currie & Armitages, 2017). Att sätta väldefinierade mål har möjlighet att skapa motivation och riktning för att kunna nå önskade resultat. Mål kan således ses bidra med att skapa riktning för aktiviteter, identifiera förväntat resultat, skapa mening och öka prestationsförmågan. I en organisation utan mål kan det som medarbetare vara svårt att veta vad som förväntas av ens arbete. Utan mål kan inte arbetsinsatsen mätas mot något och ingen kan heller veta om resultatet som producerats är bra eller inte (Rouillard, 2009). Jacobsen och Thorsvik (2002) anser att arbetet med mål uppfyller flera funktioner mål kan exempelvis ha en motiverande effekt på de anställda men även användas som en styrande funktion eller utvärderingskriterium.

Locke och Lathams (2002) målsättningsteori grundar sig på Ryan's (1970) premisser att medvetna mål påverkar en människas handling. Målsättningsteorin fokuserar främst men inte uteslutande på vad som är motiverande i arbetssituationer inom organisationer. Mål har en effekt på utförande/prestation genom fyra mekanismer, att visa vägen, att ha en energigivande effekt, att förbättra uthålligheten i arbetet (Locke & Latham, 2002) samt en indirekt påverkan på en människas handlingar utifrån dennes upptäckt eller användning av kunskap och strategier som är relevanta för uppgiften (Wood & Locke, 1990 genom Locke & Latham, 2002). Locke och Latham (2002) framför även att följande faktorer påverkar prestation och måluppfyllnad:

- Hur mycket en person känner sig förpliktigad att nå målet.
- Hur viktigt en person anser att målet är.
- Personens tilltro till att själv klara av en handling i en särskild situation för att uppnå målet.
- Feedback om hur personen presterat i relation till målet.
- Uppgifternas komplexitet för att uppnå målet.

2.2.1 Olika typer av mål inom organisationer

Det finns både ekonomiska mål och icke-ekonomiska mål inom organisationer. Icke-ekonomiska mål i en organisation sätts ofta inom områden såsom image, kvalitet, utsläpp av avfall och arbetsmiljö. Icke-ekonomiska mål används ofta när möjligheten att ange målet i ekonomiska termer saknas eller om det finns en osäkerhet kring den ekonomiska kopplingen. Det främsta organisationsmålet har dock traditionellt sett varit ekonomiskt i form av önskan och strävan om att gå med vinst. Målet att gå med vinst är än idag centralt för många företag (Bruzelius & Skärvad 2011).

Utifrån Shettys (1979) studie om företagsmål visade det sig att de tre vanligaste företagsmålen var: lönsamhet, tillväxt och marknadsandelar vilka alla har en relativt stark ekonomisk inriktning. Målområdena som kom på plats fyra till sex i studien var socialt ansvar, medarbetarnas välmående samt produktkvalitet och service vilka alla är målområden med mindre ekonomisk inriktning. Vilka företagsmål som sätts/används

påverkas av både externa och interna faktorer såsom teknologi, ekonomiska förutsättningar i omvärlden, typ av bransch, vad företagets mission är, företagets storlek, medarbetarnas kunskap och hur motiverade ledningen är (Shetty, 1979).

Det är tydligt att det inte enbart finns ett sätt att se på mål eller att det är förutbestämt inom vilka områden ett specifikt företag bör sätta sina mål. Hofstede, Van Deusen, Mueller och Charles (2002) har undersökt påverkan av företags lokalisering på företagsmål och kommit fram till att landet företaget är verksamt i har stor betydelse för vilka mål som sätts och prioriteras. Det framkom att företagets tillväxt, företagets fortlevnad och årets vinst var de tre viktigaste målen när respondenterna i studien fick lista vad de trodde var de viktigaste målen för stora ledare i det egna landet. När respondenterna sedan fick ange vad de själva ansåg vara de tre viktigaste målen angav de företagets tillväxt, företagets fortlevnad och ansvar för medarbetare (Hofstede m.fl., 2002).

På senare tid har intresset kring hållbarhetsfrågor ökat och då även användningen av icke-ekonomiska mål inom områdena socialt ansvar och miljö. Detta har lett till att företag numera kan redovisa sitt resultat utifrån något som benämns "the tripple bottom line" där resultat inom de tre hållbarhetsområdena ekonomi, socialt ansvarstagande och miljöansvar redovisas tillsammans (Bruzelius & Skärvad, 2011). Precis som "the tripple bottom line" är det balanserade styrkortet, som fick ett stort genomslag på 1990-talet, skapat utifrån ett helhetsperspektiv samt med utgångspunkten att företagsmål inte enbart bör vara finansiella. Det balanserade styrkortet består således av mål och nyckeltal inom fyra områden, ekonomiska och finansiella prestationer, kundtillfredsställelse, innovations- och inlärningsförmåga samt interna processers aktivitet (Bruzelius & Skärvad, 2011). De fyra områdena avses leda till en balanserad styrning där inte enbart fokus på kortsiktiga finansiella nyckeltal får stå i fokus utan avsikten är att skapa en mer långsiktig och hållbar styrning (Bergman & Klefsjö, 2012).

2.2.2 Mål för godstransporter i Sverige

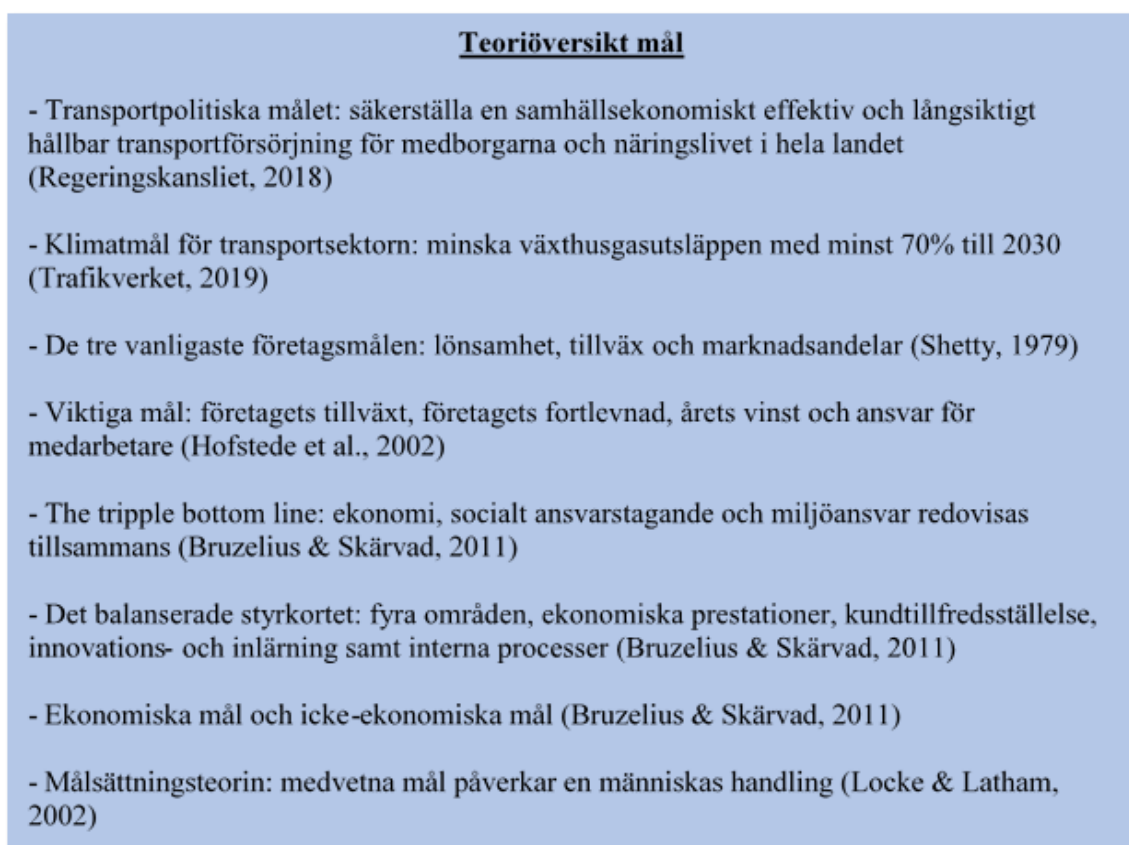
I juni 2018 utkom ett informationsmaterial från Regeringskansliet (2018) avseende en övergripande strategi för Sveriges godstransporter. I informationsmaterialet framgår att strategins syfte är att "*skapa förutsättningar för effektiva, kapacitetsstarka och hållbara godstransporter*" (Regeringskansliet 2018, s. 6). Med godstransporter avses samtliga trafikslag från spårbunden trafik till luftfart. Med strategin för godstransporter önskar regeringen stärka näringslivets konkurrenskraft och se till så att de transportpolitiska målen nås. De önskar även motivera till en överflyttning av godstransporter från vägarna till järnväg och sjöfart. För att kunna skapa förutsättningar för effektiva, kapacitetsstarka och hållbara godstransporter är det viktigt att det fortsatta arbetet inriktas på att åstadkomma konkurrenskraftiga och hållbara godstransporter, ställa om till fossilfria transporter och värna samt uppmuntra innovation, kompetens och kunskap (Regeringskansliet, 2018).

Det transportpolitiska målet har formulerats som följer:

“Transportpolitikens övergripande mål är att säkerställa en samhällsekonomiskt effektiv och långsiktig hållbar transportförsörjning för medborgarna och näringslivet i hela landet. Därutöver har riksdagen beslutat om ett funktionsmål om tillgänglighet och ett hänsynsmål om säkerhet, miljö och hälsa.” (Regeringskansliet, 2018, s. 7).

Riksdagen har utöver ovan nämnda strategier och mål även beslutat om ett klimatmål för transportsektorn. Klimatmålet innebär att växthusgasutsläppen från inrikes transporter (förutom inrikes luftfart) ska minska med minst 70% till år 2030 jämfört med år 2010. För att nå detta klimatmål menar Trafikverket (2019) att utsläppen av växthusgaser från trafiken måste minska med 8% per år fram till år 2030. För att kunna nå klimatmålet föreslås att längre och tyngre lastbilar används. I längden förespråkas dock som nämnts tidigare att mer gods övergår från att transporteras på landsväg till järnväg och sjöfart (Trafikverket, 2019).

I figur 2 visas en översikt av de mest relevanta bidragen från olika författare inom teoriområdet mål.



Figur 2: Sammanställning över teorin avseende mål.

2.3 Motivationsfaktorer

2.3.1 Motivation

Termen motivation är svårdefinierad. Ursprungligen härstammar termen motivation ur det latinska ordet movere (flytta) vilket kan tolkas som orsak till rörelse (Kleinginna &

Kleinginna, 1981). Motivation uppstår när en individ känner tillfredsställelse och drivs till att upprätthålla denna tillfredsställelse (Achim, Dragolea & Balan, 2013). Motivation kan likställas med viljan som får en individ att fortsätta sträva efter att uppnå sina motiv (Bruzelius & Skärvad, 2011). Vad som motiverar individer är i högsta grad individuellt utifrån att motiven kan bestå av intressen, övertygelser och värderingar (Kleinginna & Kleinginna, 1981).

2.3.2 Drivkrafter

Det finns många likheter mellan drivkrafter och motivation. Människors beteende baseras på medvetna val som styrs av en inneboende kamp mellan fyra drivkrafter (Bruzelius och Skärvad, 2011).

Drivkrafterna presenteras i följande punktlista:

- Strävan om att förvärva materiella ting och kunskap som anses vara statusgivande.
- Goda och varaktiga relationer med människor, både på arbetet och privat.
- Strävan att erhålla kunskap och erfarenheter som bidrar till bättre självkänedom.
- Drivkraften att skydda och värna om relationer, intellektuellt och materiellt kapital.

2.3.3 Herzbergs motivation- och hygien teori

Frederick Herzberg grundade år 1959 sin tvåfaktorsteori om motivation i arbetet. Även om det har gått lång tid sedan teorin presenterades samt att den har ifrågasatts utifrån att dagens förhållanden på arbetsplatserna skiljer sig avsevärt från år 1959 menar Bassett-Jones och Lloyd (2005) att tvåfaktorsteorin håller än idag.

Teorin bygger på de två komponenterna hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Uppdelningen har gjorts utifrån att olika faktorer kan ha olika inverkan på hur människor upplever sitt arbete. Hygienfaktorer är grundläggande faktorer som i sig inte är motiverande utan snarare måste vara uppfyllda för att vantrivsel inte ska uppstå. Hygienfaktorer kan vara säkerhet, fast lön, relationer till under- och överordnade, fungerande ledning och en bra företagspolitik. Uppfyllda hygienfaktorer leder sällan till någon större motivation utan kan snarare betraktas som faktorer som motverkar att missnöje uppstår. Inom industrin har en fast lön historiskt ansetts motivera personalen. En fast lön kan dock aldrig leda till sann motivation eftersom personalen kommer sluta arbeta så fort belöningen upphör (Herzberg, 1968).

För att människor ska prestera på arbetet krävs det faktorer som motiverar. Dessa faktorer är mer knutna till själva arbetet och kan bestå i ett stimulerande arbete, beröm och erkännanden, ett utökat ansvar och befordran. För att motivation ska kunna uppnås måste personalen se faktorer i arbetet som överstiger lönens värde (Herzberg, 1968).

Motivations- och hygienfaktorerna presenteras i följande punktlista (Granberg, 2011).

Hygienfaktorer

- Företagspolicy och administration – mål och strategier samt fungerande kommunikation.
- Arbetsledning – fungerande och stöttande ledarskap.
- Arbetsförhållanden – fysisk och psykisk arbetsmiljö.
- Relationer – fungerande relationer till över- och underordnad samt kollegor.
- Lön – belöning i form av lön och förmåner.
- Status – hur individen och samhället uppfattar professionen.
- Trygghet – trygghet i arbetet och i anställningsform.
- Privatliv – i vilken grad arbetet påverkar privatlivet.

Motivationsfaktorer

- Prestation – upplevd tillfredsställelse av att lösa problem och se resultat av arbetet.
- Erkännande – bekräftelse på utfört arbete.
- Arbetsuppgifter – utmanande, varierande och intressanta arbetsuppgifter.
- Ansvar – känna ansvar för arbetsuppgiften.
- Befordran – möjlighet till att göra karriär.
- Utveckling – möjlighet att utvecklas i arbetet.

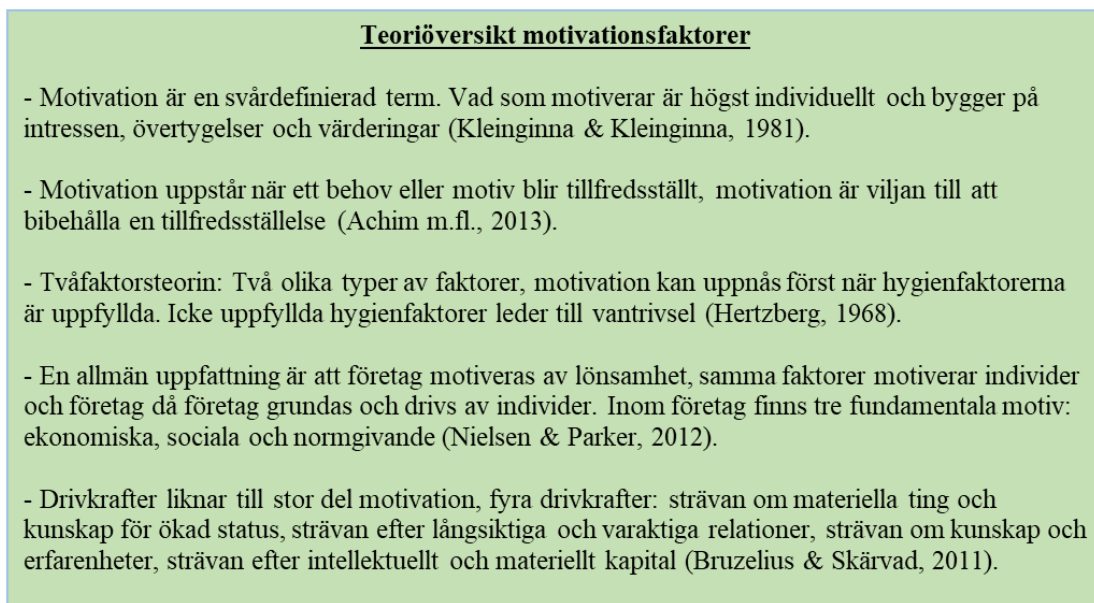
2.3.4 Motiv, drivkrafter och motivation inom företag

Vad som motiverar ett företag är naturligtvis svårt att besvara men utifrån att företag grundas och styrs av individer finns det ingen anledning att ifrågasätta om individuella motiv överensstämmer med vad som motiverar ur företagsperspektiv. En allmän uppfattning är att lönsamhet i någon utsträckning motiverar de flesta företag (Nielsen & Parker, 2012). Bland samarbetande företag är motivet till samarbete att samarbetet möjliggör för något som inte kunnat åstadkommas på egen hand. Drivkrafterna bakom att företag väljer att samarbeta är möjligheten till lönsamhet, tillväxt, förbättrad kundservice och slutligen konkurrensfördelar (Lambert, Emmelhainz & Gardner, 1996).

Da Rocha, Roque Silva och Rosini (2018) har i en studie undersökt vilka faktorer som möjliggjort för lyckade samarbeten mellan speditorsföretag och åkeriföretag och funnit att det som åkerierna i studien motiverades av var ett gemensamt ansvar och transparens i relationen med speditorsföretagen. I en studie kring motiv inom företag har Nielsen och Parker (2012) identifierat tre fundamentala motiv:

- Ekonomiska motiv – maximera vinster och tillväxt.
- Sociala motiv – skapa och bibehålla arbetstillfällen, goda relationer med myndigheter, gott anseende i samhället, underhålla organisationens varumärke.
- Normgivande motiv – följa lagar och regler, och att ”göra det som känns rätt”.

I figur 3 visas en översikt av de mest relevanta bidragen från olika författare inom teoriområdet motivation.



Figur 3: Sammanställning över teorin avseende motivation.

2.4 Överensstämmelse

Redan på 50- och 60-talet visade forskning att olika organisationsformer, ledarskapsstilar och belöningsystem inte var bra eller dåliga i sig utan snarare att de var bra eller dåliga utifrån vad just den specifika situationen krävde (Bruzelius & Skärvad, 2011). Inom systemsynsättet ses organisationsproblem som uppstår utifrån hur organisationen samspelar med sin omvärld, hur organisationen är uppbyggd och hur samspelet ser ut mellan olika delar och nivåer i organisationen. För att ett system ska fungera effektivt, oavsett storlek och nivå, krävs att de olika delarna som det övergripande systemet består av stämmer överens. Det vill säga att delsystemen är i överensstämmelse med varandra (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Alignment theory som fortsättningsvis kommer benämnas överensstämmelse kan delas in i två olika typer av övergripande överensstämmelse, vertikal överensstämmelse och horisontell överensstämmelse. Vertikal överensstämmelse kan beskrivas som överensstämmelse mellan visioner, strategier, mål och beslut inom olika nivåer i en organisation. De olika nivåerna består oftast av koncernnivå, företagsnivå och funktionsnivå. Horisontell överensstämmelse koncentreras däremot oftast till funktionsnivån och innefattar överensstämmelse mellan olika avdelningar inom en organisation. Det vill säga att beslut och aktiviteter inom avdelningar så som marknadsföring, HR och inköp alla strävar åt samma håll och kompletterar varandra. För att kunna uppnå överensstämmelse behövs en förståelse för organisationens övergripande strategier och mål hos alla ledare inom alla olika nivåer och avdelningar i en organisation (Kathuria, Joshi & Porth, 2007). Hanson, Melnyk och Calantone (2011) beskriver överensstämmelse som en koppling mellan olika delar i en organisation, där

de olika delarna används för att styra organisationen. Det vill säga att det finns en överensstämmelse mellan organisationens strategi, vilka organisationsmål som sätts, hur målen mäts, hur dessa mål uppfattas av medarbetare samt om målen får medarbetarna att arbeta mot dessa eller inte, vilket har stora likheter med beskrivningen av vertikal överensstämmelse.

Det har visats i många studier att överensstämmelse medför en positiv inverkan på organisationens effektivitet, resultat och prestation (Kathuria m.fl., 2007; Hanson m.fl., 2011; Jevtić, Jovanović, & Krivokapić, 2018). Överensstämmelse har även visat sig kunna generera konkurrensfördelar gentemot andra organisationer (Powell, 1992). I vissa studier har det dock varit svårt att påvisa en direkt koppling mellan överensstämmelse och förbättrad prestation. Trots att en direkt koppling inte hittats har det i alla de studierna identifierats olika indirekta positiva effekter av överensstämmelse på organisationers prestation. En risk med överensstämmelse är ifall den blir allt för stark och leder till för stort internt fokus. Ett för stort internt fokus kan i sin tur leda till att organisationen blir sin egen "enhet" och tappar förmågan att vara flexibel och följa omgivningens förändrade krav (Kathuria m.fl., 2007).

2.4.1 Vertikal överensstämmelse

En studie som genomfördes på vertikal överensstämmelse mellan en IT-avdelning och övergripande företagsstrategier visade att det är skillnad mellan att förstå vikten av överensstämmelse teoretiskt och att arbeta för att uppnå överensstämmelse i praktiken. Resultatet visar att det finns en samstämmighet bland ledarna att överensstämmelse bygger på faktorer som kommunikation, samarbete, förtroende och en gemensam bild av organisationsmål. Arbetet med att utveckla nämnda faktorer är i många fall nästintill obefintligt och i andra fall motarbetat. Anledningen till att det ser ut så i praktiken hävdar forskarna beror på organisationskulturen som till viss del uppmuntrar tävling och rivalitet mellan avdelningarna inom organisationen (Campbell, Kay & Avison, 2005).

Ett annat exempel på en studie som kan anses behandla vertikal överensstämmelse är studien Hanson m.fl. (2011) genomförde där de bland annat identifierade att det fanns både formell och informell överensstämmelse inom den undersökta organisationen. Den formella överensstämmelsen innehöll de två överensstämmelsefaktorerna linkage (koppling) och consistency (följdriktighet) och uppfattas som ett svagt koncept som kan förstöras relativt lätt av yttre påverkan. Den informella överensstämmelsen innehåller överensstämmelsefaktorerna understanding (förståelse) och acceptance (acceptans) och ses som ett starkare koncept än den formella överensstämmelsen och är i många fall kopplat till organisationskulturen. Hanson m.fl. (2011) lyfter även fram överensstämmelsefaktorerna standarder (standards) och incentives (incitament) och menar att det är viktigt att dessa två faktorer är formulerade på rätt sätt. Att enbart sätta svåruppnåeliga mål med hög belöning kan medföra negativa följder för överensstämmelsen. En stark strävan efter att enbart nå ett av alla mål inom en organisation kan bidra till att helhetsbilden tappas och att en bredare överensstämmelse inte längre förekommer (Hanson m.fl., 2011). Det kan liknas med när överensstämmelse

inom en organisation blir för stark och organisationen tappar flexibilitet gentemot omvärlden (Kathuria m.fl., 2007).

2.4.1.1 Målöverensstämmelse

En annan typ av vertikal överensstämmelse är målöverensstämmelse. Ayers (2013) menar att målöverensstämmelse består av två delar, planöverensstämmelse och medarbetaröverensstämmelse.

- Planöverensstämmelse innebär inkorporering av övergripande strategiska mål i medarbetarnas individuella utvecklingsplaner. Stöd och uppmuntran från ledare är av vikt och skapar möjligheter för att påverka sannolikheten för ökad planöverensstämmelse (Ayers, 2013).
- Medarbetaröverensstämmelse innebär i vilken utsträckning medarbetarna har kunskap om hur deras arbete relaterar och påverkar organisationens övergripande mål. Kommunikation av mål från ledningen är av vikt då det leder till ökad kunskap hos medarbetare kring målen samt hur dessa bör prioriteras. En annan betydelsefull faktor är medarbetarnas uppfattning avseende om de hålls ansvariga för att nå resultat eller inte och hur deras prestationer uppmärksammas (Ayers, 2013).

Vikten av medarbetarnas uppfattning av organisationens mål belyses även av Jelavic och Salter (2014). För att måluppfyllnad och belöningar ska kunna bidra på ett bra sätt till att en organisations strategi följs och effektivitet uppnås måste det finnas överensstämmelse mellan de övergripande målen för företaget och de anställdas mål. För att överensstämmelse ska kunna uppstå måste ledningen ta reda på vilka faktorer som motiverar de anställda att uppnå målen för företaget. När ledningen förstår vilka faktorer som motiverar de anställda kan ledningen inkorporera dessa faktorer i företagets övergripande strategi och mål. Att ha faktorer som motiverar de anställda inkorporerade i företagets övergripande strategi och mål kan leda till att skapa motivation hos medarbetare som då är villiga att sträva mot att uppfylla företagets mål och genom det bidra till ett positivt resultat (Jelavic & Salter, 2014).

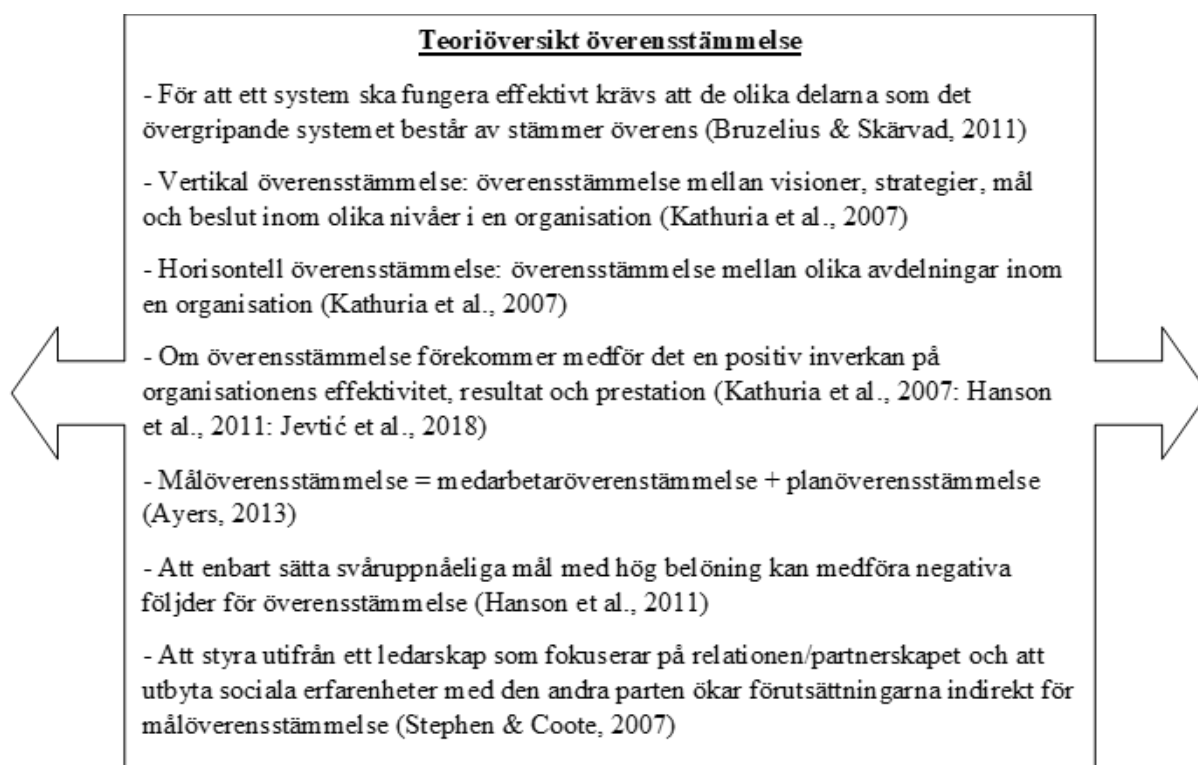
2.4.2 Horisontell överensstämmelse

2.4.2.1 Målöverensstämmelse mellan organisationer

Stephen och Coote (2007) har undersökt hur ledarskap, relationellt uppförande och värderingar påverkar målöverensstämmelse mellan organisationer. Hur en part uppför sig mot den andra parten i en relation är helt avgörande för hur relationen utvecklas och vad partnerskapet senare kan prestera gemensamt. Genom Anderson och Narus (1990) samt Morgan och Hunt (1994) menar Stephen och Coote (2007) att ett bra relationsutbyte kräver att båda parter i relationen arbetar för att nå gemensamma mål. Att styra utifrån ett ledarskap som fokuserar på relationen/partnerskapet och att utbyta sociala erfarenheter med den andra parten har visat sig indirekt öka förutsättningarna för

målöverensstämmelse. Att förutsättningarna för målöverensstämmelse ökar beror på att ledarskapet främjar en känsla av gemenskap och förtroende vilket är grundläggande för en god relation och krävs för att kunna skapa målöverensstämmelse (Stephen & Coote, 2007).

I figur 4 visas en översikt av de mest relevanta bidragen från olika författare inom teoriområdet överensstämmelse.



Figur 4: Sammanställning över teorin avseende överensstämmelse.

2.5 Ersättningsmodeller

Avtal och principer för hur ersättning regleras mellan olika parter inom offentlig verksamhet och i näringslivet kan samlas under begreppet ersättningsmodell. Funktionen i en ersättningsmodell är att fördela likvida medel mellan en beställande part och en levererande part. Ersättning regleras ofta utifrån flera faktorer som exempelvis grad av måluppfyllnad eller mått på utförd prestation (SOU 2017:56). I en traditionell ersättningsmodell baseras ersättningen förenklat på leverantörens kostnader. Vilka kostnader som ligger till grund för ersättningen varierar inom olika branscher. Vanligtvis rör det sig om kostnad per produkt, tjänst eller tidsutnyttjande (Selviaridis & Wynstra, 2015). Inom transportbranschen har Durišová (2011) i en studie identifierat direkta kostnader i form av bränslekostnader, lönekostnader, värdeminskning på fordon och reparationskostnader samt indirekta organisatoriska kostnader.

2.5.1 Prestationsbaserad ersättningsmodell

Bland tjänsteföretag och inom tillverkningsindustrin återfinns ofta prestationsbaserade ersättningsmodeller. En fördel med en prestationsbaserad ersättningsmodell är att

leverantören ges ett starkt incitament att utföra sin del av avtalet så att kunden blir tillfredsställd. Funktionen med den prestationsbaserade ersättningsmodellen är att den sammanbinder en del eller hela leverantörens prestation till ersättningen. En prestationsbaserad ersättningsmodell bör baseras på de tre dimensionerna prestation, incitament och risk (Selviaridis & Wynstra, 2015).

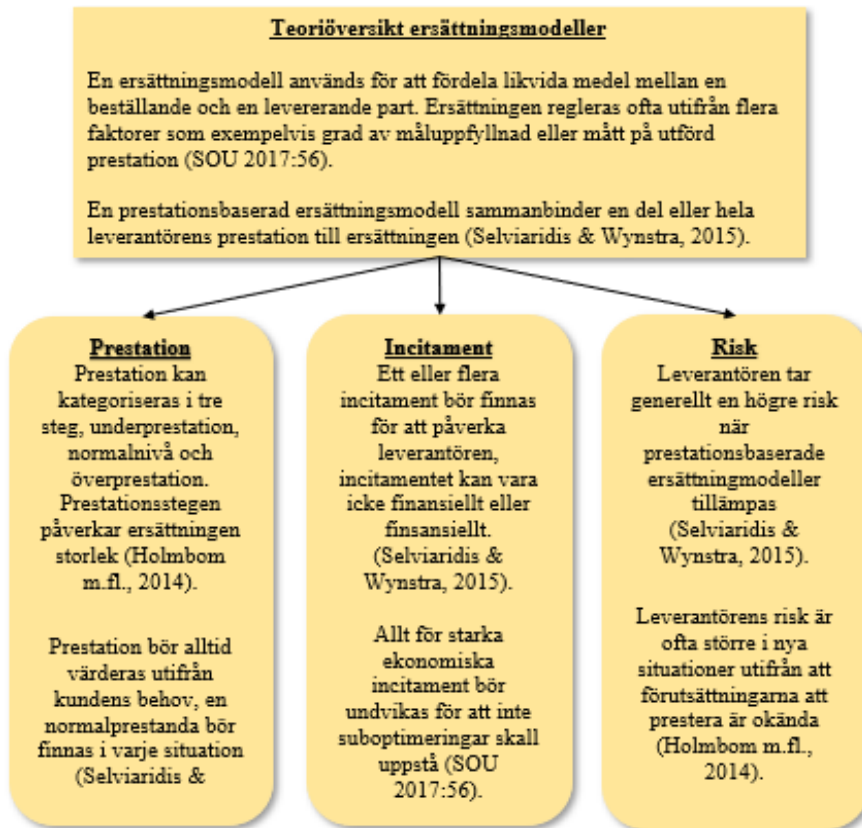
För att kunna värdera prestation krävs först en förståelse för skillnaden mellan produktion och resultat. Produktion kan vanligtvis mätas i kvantitativa mått som antal tillverkade produkter eller driftstimmar. Resultat av en prestation kan ibland inte mätas direkt i monetära termer utan kan istället handla om kundvärde eller om kopplingen mellan en produkt och dess försäljning. Prestation handlar således om både produktion och resultat, men också om hur prestation specificeras, mäts och utvärderas. För att mäta prestation kan specifika prestationsindikatorer utformas. Med hjälp av prestationsindikatorer kan leverantörens ersättning regleras utifrån prestation (Selviaridis & Wynstra, 2015).

Prestation kan även kategoriseras i tre steg. Om leverantören presterar under överenskommen nivå erhåller denna en reducerad ersättning. Prestation enligt avtalad nivå genererar således en avtalad ersättningsnivå. God lönsamhet uppnås när leverantören presterar bättre än vad som avtalats (Holmbom, Bergquist & Vanhatalo, 2014).

Det bör även finnas ett eller flera incitament i en prestationsbaserad ersättningsmodell. Incitamenten kan vara både finansiella och icke-finansiella. Incitamentens funktion är att påverka leverantören genom att sammanbinda belöningar eller viten med dennes prestation (Selviaridis & Wynstra, 2015). Allt för starka ekonomiska incitament kan dock medföra suboptimeringar och icke önskvärd effekt (SOU 2017:56).

Den tredje dimensionen i en ersättningsmodell som Selviaridis och Wynstra (2015) framhåller är risker, vilket avser fördelningen av operativa och finansiella risker. Leverantören tar generellt en större risk när en prestationsbaserad ersättningsmodell tillämpas, eftersom prestationen är knuten till ersättningen. Därmed bör det beaktas att leverantören kan uppleva sig missgynnas av en prestationsbaserad ersättningsmodell om avtalet medför stora risker. Hanteringen av riskdimensionen och aktörernas attityder till riskfördelningen har stor betydelse för utfallet av den prestationsbaserade ersättningsmodellen (Selviaridis & Wynstra, 2015). I nya situationer när möjligheten för leverantören att presentera över avtalad nivå är okänd överförs en hög risk till leverantören eftersom leverantörens lönsamhet är helt beroende av möjligheten att prestera. Prestationsnivåer och prestationsindikatorer bör utvecklas i samråd med leverantörens så förutsättningarna är rimliga. Prestationsnivåer bör utformas genom att identifiera en normalprestation för respektive situation. Prestation ska därefter värderas utifrån kundernas behov (Holmbom m.fl., 2014).

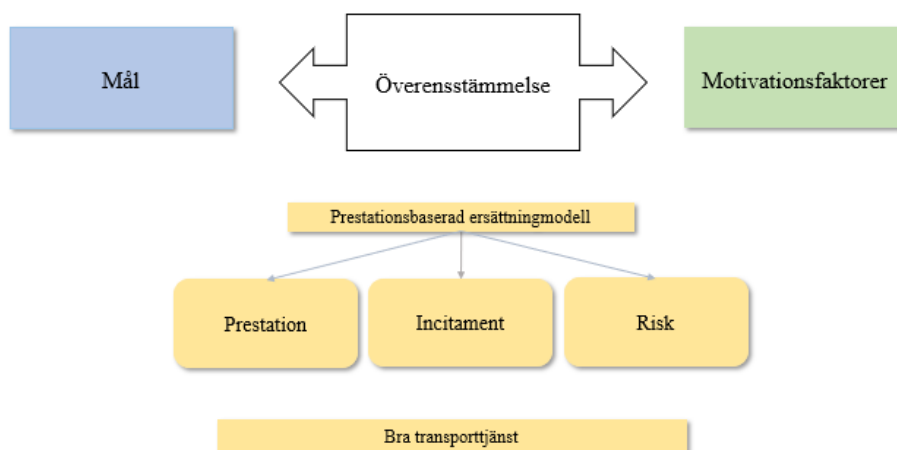
I figur 5 visas en översikt av de mest relevanta bidragen från olika författare inom teoriområdet ersättningsmodeller.



Figur 5: Sammanställning över teorin avseende ersättningsmodeller.

2.6 Teoretisk översikt

I figur 6 visas en förenklad översiktsbild över de olika figurerna som presenterats under respektive teoriavsnitt. Den förenklade översiktsbilden visar inte de olika författarnas teoretiska bidrag utan avser endast ge en helhetsbild över den teoretiska referensramen. Sambandet mellan teoriområdena utvecklas sedan under avsnitt 3.1.1 undersökningsmodell.



Figur 6: Översiktsbild av den teoretiska referensramens fem olika teoriområden.

3. Metoder

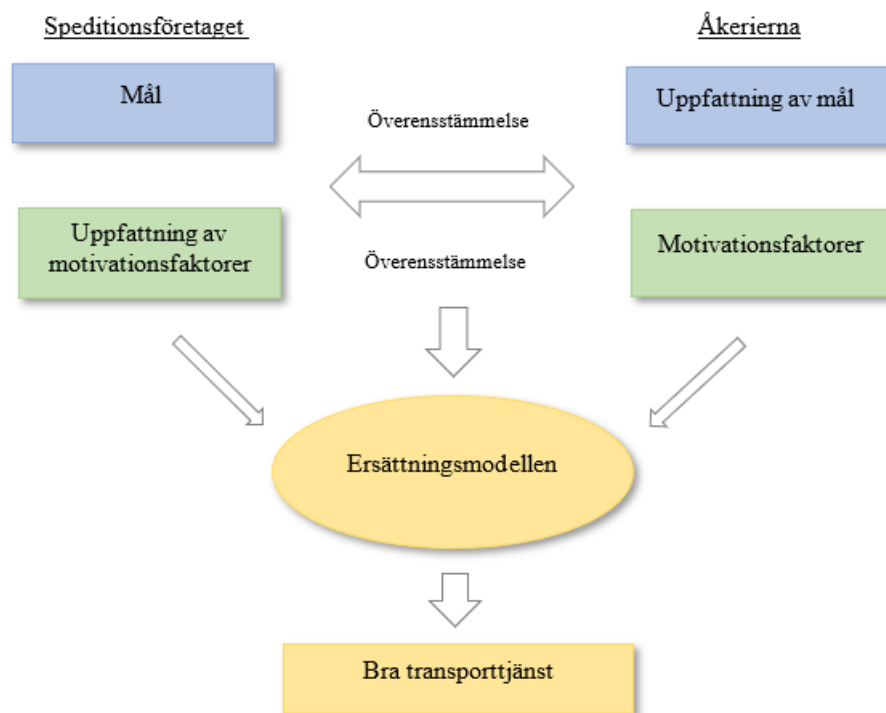
I detta avsnitt kommer det praktiska genomförandet av studien återges kopplat till forskningsstrategi, undersökningsdesign och metoder. Avsnittet avslutas med en del där studiens trovärdighet diskuteras samt en del med metodreflektion där även etiska perspektiv lyfts.

3.1 Övergripande forskningsstrategi

Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsstrategi med abduktiv ansats. En kvalitativ forskningsstrategi valdes utifrån en önskan att få en bred men främst djup kunskap kring problemet som skulle studeras (Blomkvist & Hallin, 2015). Då viss ovisshet om studiens undersökningsområde rådde i inledningsfasen har studiens ansats till viss del varit både induktiv och deduktiv. Inledningsvis genomfördes en omfattande litteraturstudie för att skapa en förståelse för studiens undersökningsområde, vilket till viss del kan liknas med en deduktiv ansats (Blomkvist & Hallin, 2015). Under studiens genomförande identifierades dock nya aspekter som inneburit tillägg och reducering av den teoretiska referensramen som mer kan liknas vid en induktiv ansats utifrån att ny teori inhämtas under studiens gång (Blomkvist & Hallin, 2015). När en studie genomförs med likheter från både en induktiv och deduktiv ansats kan istället begreppet abduktiv ansats väljas. En abduktiv ansats innebär ett arbetssätt där bearbetning av empiri och teori sker växelvis och i samspel (Blomkvist & Hallin, 2015). För att undvika att skapa förutfattade meningar avseende eventuellt resultat och liknande utifrån den inledande litteraturgenomgången fanns hela tiden ett fokus på att ha ett öppet sinne.

3.1.1 Undersökningsmodell

Undersökningsmodellen som visas i figur 7 är en vidareutveckling av den teoretiska modellen i figur 6 och illustrerar de olika delarna som undersöks i denna studie. Undersökningsmodellen bör tolkas/läsas uppifrån och ned. Första steget i studien var att undersöka om det fanns någon överensstämmelse mellan mål hos speditjonsföretaget och uppfattningen av dessa mål hos åkerierna samt överensstämmelse mellan motivationsfaktorer hos åkerierna och uppfattningen av dessa motivationsfaktorer hos speditjonsföretaget. I första steget tillämpades teori kring mål, motivation och överensstämmelse. Andra steget var att undersöka om resultatet av analysen om överensstämmelsen samt identifierade mål och motivationsfaktorer kunde ge värdefulla insikter till hur ersättningsmodellen mellan speditjonsföretaget och åkerierna skulle kunna förbättras. I andra steget tillämpades teori kring ersättningsmodeller. Avslutningsvis undersöktes om alla dessa delar möjligen kunde bidra till en förbättrad transporttjänst. I det sista steget tillämpades teori kring ersättningsmodeller, överensstämmelse och transporttjänster.



Figur 7: Studiens undersökningsmodell

3.2 Undersökningsdesign

Önskan om att uppnå en djupare förståelse för det som skulle studeras gjorde att fallstudien valdes som undersökningsdesign. Fallstudier används ofta om forskaren har en önskan att förstå komplicerade sociala företeelser (Yin, 2007) vilket stämmer väl överens med önskan för denna studie. Studiens syfte och frågeställningar är främst formulerade utifrån "hur frågor" vilket även det stämmer bra in på kriterier för att välja fallstudien som design (Yin, 2007). Fallstudier kan byggas upp på olika sätt beroende på vad som studeras (Yin, 2007). Denna fallstudie fokuserar på samarbetet mellan speditorsföretag och åkerier.

3.2.1 Urval av företag

Urvalet av speditorsföretaget till fallstudien genomfördes utifrån intresse och kontakter vilket är att betrakta som ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2001). De två åkerierna valdes däremot genom ett kedjeurval (Bryman, 2001) där speditorsföretaget fick välja vilka åkerier som skulle kontaktas för deltagande i studien. Att ett kedjeurval användes för att välja åkerier grundade sig i en önskan att ha med ett åkeri som av speditorsföretaget uppfattades fungera bra och ett åkeri som uppfattades fungera mindre bra. Att önskan om just denna uppdelning på åkeri fanns grundade sig i antagandet att skillnaden mellan ett åkeri som uppfattades fungera bra och ett som uppfattades fungera mindre bra skulle kunna ge ett tydligare mönster kring överensstämmelse. Speditorsföretaget valde ut två åkerier utifrån detta kriterium men valde även att lägga till kriteriet att åkerierna skulle vara stora, det vill säga att åkerierna skulle ha ca 20 lastbilar eller fler. Under studiens genomförande meddelade dock ett av åkerierna att de fått förhinder och beslut togs att byta åkeri för att kunna genomföra studien inom rimlig tid. Kontakt togs då åter med speditorsföretaget som valde ett nytt

åkeri, även detta åkeri var att betrakta som ett stort åkeri. Utifrån bytet kunde dock inte kriteriet att ha ett åkeri som upplevdes fungera bra och ett åkeri som upplevdes fungera mindre bra uppfyllas.

3.3 Datainsamlingsmetod

Som metod för datainsamling användes en kombination av semistrukturerade intervjuer och rangordningstabeller. De semistrukturerade intervjuerna stod för den största mängden insamlade data och valdes dels utifrån att den semistrukturerade intervjun ofta är flexibel och följsam del för att möjliggöra djup till studien (Bryman, 2001). Rangordningstabellerna som användes kan utifrån deras utformning liknas vid både en strukturerad intervju och en enkät (Bryman, 2001) och valdes som ett kvantitativt komplement till de semistrukturerade intervjuerna. Att använda en kombination av olika datainsamlingsmetoder och angreppssätt kan vara en fördel när ämnet som undersöks är brett och komplext (Frankel, Naslund & Bolumole, 2005). Datainsamlingsmetoderna som användes i studien resulterade i data från primärkällor, det vill säga data som skapas/tas fram av forskaren (Blomkvist & Hallin, 2015). Innan studien startades genomfördes en mindre pilotstudie för att testa frågorna i intervjuguiden och rangordningstabellerna. Att om möjligt genomföra en pilotstudie förespråkas utifrån att det ofta ger en bild av hur metoder och frågor som ämnas användas i en framtida studie fungerar i praktiken (Bryman, 2001). Pilotstudien genomfördes med två respondenter och resulterade i en mindre ändring i form av att motivationsfaktorn belöning lades till och ersättning togs bort i rangordningstabellerna.

3.3.1 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer genomfördes hos de tre företagen i fallstudien. Totalt genomfördes sju stycken semistrukturerade intervjuer varav tre intervjuer genomfördes på speditiönsföretaget och två intervjuer på respektive åkeri. Intervjuerna genomfördes med både personer i ledande positioner och trafikledare på de tre företagen för att få en så bred och nyanserad bild som möjlig av respektive företag. Dag och tid för intervjuer hos de tre företagen bestämdes via mailkontakt med speditiönsföretaget och via telefon med åkerierna. Vid intervjuerna informerades alla respondenter om bakgrunden till och syftet med studien. Alla respondenter fick frågan om de godkände att intervjun spelades in vilket alla sa ja till. Information gavs även om att inga namn kommer att förekomma i rapporten samt att inspelningarna kommer raderas efter avslutad studie.

Två intervjuguider utifrån fem teman sammanställdes som ett stöd vid intervjuerna, en för speditiönsföretaget och en för åkerierna, se bilaga 1. Gemensamt för de två intervjuguiderna är att de båda innehåller teman inledning, bra transporttjänst, mål, motivationsfaktorer och ersättningsmodellen. Att olika teman skapades var för att bjuda in intervjupersonerna att utforma svaren på sitt eget sätt vilket är vanligt vid semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2001). Efter genomförda intervjuer transkriberades materialet. Transkriberingen skickades sedan ut till respektive respondent för att möjliggöra godkännande, rättelser och tillägg. Av de sju respondenterna var det sex stycken som återkopplade, fem av dem skrev enbart att

transkriberingen var korrekt och gav sitt godkännande och en av respondenterna framförde vissa förtydliganden.

Då totalt sju personer intervjuades har samlingsbegreppen speditjonsföretaget, åkeri 1 och åkeri 2 valts att användas. I det fall åsikterna gått isär mellan respondenterna inom ett av företagen har respondentens åsikt redovisats som en respondent. Om respondenterna på både åkeri 1 och åkeri 2 uttryckt samma åsikt benämns åkeri 1 och åkeri 2 som åkerierna. Tabell 1 visar en översikt av de genomförda intervjuerna.

Tabell 1: Förteckning över genomförda intervjuer.

Intervjuförteckning			
Respondent	Företag	Befattning	Tidsåtgång
Respondent 1	Speditjonsföretaget	Chef	58 min
Respondent 2	Speditjonsföretaget	Chef	62 min
Respondent 3	Speditjonsföretaget	Trafikplanerare	54 min
Respondent 4	Åkeri 1	Chef	91 min
Respondent 5	Åkeri 1	Trafikplanerare	61 min
Respondent 6	Åkeri 2	Chef	50 min
Respondent 7	Åkeri 2	Trafikplanerare	43 min

3.3.1.1 Kopplingen mellan frågeställningar och teman

Intervjuguidernas fem teman skapades utifrån att de skulle generera data för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Tema 1 inledning, syftade dock främst till att skapa förståelse avseende respondenternas befattning och arbetsinnehåll och har i sig ingen koppling till studiens frågeställningar. Nedan visas kopplingen mellan frågeställningarna och de fyra temana bra transporttjänst, mål, motivationsfaktorer och ersättningsmodell.

- Frågeställning 1 om vilka mål och förväntningar speditjonsföretag har på deras kontrakterade åkerier och hur väl det stämmer överens med hur åkerierna uppfattar dessa mål och förväntningar kopplas till tema 3, mål.
- Frågeställning 2 om vad som motiverar åkerier att utföra den kontrakterade transporttjänsten och hur väl det stämmer överens med speditjonsföretagets uppfattningar om vad som motiverar åkerier kopplas till tema 4, motivationsfaktorer.
- Frågeställning 3 om hur överensstämmelse avseende mål och motivation samt identifierade mål och motivationsfaktorer kan användas i utvecklingen av en ersättningsmodell för att främja en bra transporttjänst kopplas till resultatet av analysen från frågeställning 1 och 2 samt tema 5, ersättningsmodell och tema 2 bra transporttjänst.

3.3.2 Rangordningstabellerna

Alla intervjuer som genomfördes avslutades med att respondenterna fick fylla i rangordningstabellerna. För rangordningstabellerna i sin helhet, se bilaga 2. Rangordningstabellerna består av två delar, en del där åtta stycken målområden listas och en del där åtta stycken motivationsfaktorer listas. De åtta målområdena samt de åtta motivationsfaktorerna valdes utifrån vad som framkommit som viktiga mål/målområden och motivationsfaktorer utifrån den teoretiska referensramen. Viss justering av benämningarna på målområdena och motivationsfaktorerna gjordes för att passa transportbranschen. Respondenterna från speditiönsföretaget fick först rangordna målområdena från ett till åtta utifrån vad de själva upplever är viktigt för företaget. Sedan fick de rangordna motivationsfaktorerna, även dem från ett till åtta, utifrån vad de upplever eller tror motiverar åkerierna. För respondenterna från åkerierna gällde samma upplägg fast omvänt. Respondenterna på åkerierna fick först rangordna motivationsfaktorerna utifrån vad de själva upplever motiverande. Sedan rangordnade de målområdena utifrån vad de upplever eller tror är viktigt för speditiönsföretaget.

För att sammanställa resultatet av rangordningstabellerna gavs målområden och motivationsfaktorer poäng utifrån hur de hade blivit rangordnade av respondenterna. Ett målområde eller motivationsfaktor som blivit rankad 1a fick åtta poäng och den som blivit rankad 2a fick sju poäng och så vidare. Dessa poäng lades sedan ihop företagsvis och resultatet redovisas i tabell 2 och 3 i empiriavsnittet. För att kunna utläsa överensstämmelse mellan områdena i rangordningstabellerna används en metod inspirerad av Jevtić m.fl. (2018) där de ansåg att det högsta värdet av överensstämmelse kunde erhållas när alla värden inom tre element mätte samma nummer på en sjugradig skala, exempelvis 3-3-3. Överensstämmelse mellan målområdena respektive mellan motivationsfaktorerna tolkas då finnas i hög omfattning om de har rangordnats på samma plats i rangordningstabellerna av alla företag. Desto större skillnad eller spridning som sedan förekommer i tabellen ju lägre överensstämmelse bör då anses föreligga.

3.4 Litteraturstudie

Fallstudien föregicks av en litteraturstudie som representerar studiens data hämtad från sekundärkällor, det vill säga data som inte har en nära koppling till undersökningsobjektet (Blomkvist & Hallin, 2015). Vid litteraturstudien användes sökmotorn Google Scholar. Sökningar gjordes även via Uppsala Universitets bibliotekskatalog, databasen Discovery på Högskolan i Gävle samt databasen Diva. Som sökord användes främst nyckelorden till denna studie, det vill säga alignment, överensstämmelse, mål, motivationsfaktorer, speditiönsföretag och åkeri i olika kombinationer.

3.5 Analysmetod

För att analysera det empiriska datamaterialet i studien hämtades inspiration från bland annat den tematiska analysmetoden och aktiviteterna sortera, reducera och argumentera.

Den tematiska analysmetoden innebär att insamlad data delas in i kategorier för att sedan utifrån kategorierna besvara studiens frågeställningar (Blomkvist & Hallin, 2015). Hur aktiviteterna sortera, reducera och argumentera tolkats och använts i denna studie beskrivs mer utförligt nedan. De tre aktiviteterna beskrivs dock av Rennstam och Wästerfors (2015) som ett övergripande tillvägagångssätt vid analys av kvalitativt material. För att kunna analysera målöverensstämmelsen och motivationsöverensstämmelsen användes även jämförelse som analysmetod.

Analysen genomfördes således till största delen med en kombination av aktiviteterna sortera, reducera och argumentera tillsammans med de olika kategorierna. Kategorierna som användes i analysen fastställdes under arbetet med att sortera och reducera empirin och matchar de teman som användes i intervjuguiden. Alla teman blev en kategori förutom tema 1, inledning som inte användes i analysen. Kategorierna benämndes således bra transporttjänst, mål, motivationsfaktorer och ersättningsmodell utifrån temana. Analysarbetet påbörjades med att sortera det empiriska materialet, transkriberingarna av intervjuerna. Sortering av kvalitativt material bör göras för att skapa mönster och mening (Rennstam & Wästerfors, 2015). Efter sorteringen utifrån kategorierna reducerades materialet kraftigt. Aktsamhet vidtogs i detta skede för att inte reducera bort användbart material. Efter sortering och reducering, som i sig till viss del kan tolkas som analytisk handling, bör det gå att hävda något utifrån materialet, det vill säga genomföra en analys (Rennstam & Wästerfors, 2015) och sista aktiviteten argumentera påbörjades.

3.5.1 Bedömning av överensstämmelse

Den generella bedömningen av överensstämmelse liknar till stor del beskrivningen av hur överensstämmelse bör tolkas i rangordningstabellerna som beskrivs under rubriken 3.3.2 rangordningstabellerna. Överensstämmelse finns således när både speditiönsföretaget och åkerierna uttryckte samma målområde eller motivationsfaktor. När speditiönsföretaget och åkerierna uttryckte fler målområden eller motivationsfaktorer gjordes en samlad bedömning av överensstämmelsen. Ju fler målområden eller motivationsfaktorer som båda parter uttryckt ju högre överensstämmelse ansågs föreligga. Bedömningen av överensstämmelsen gjordes med uppdelningen ingen, låg, medel, hög och total överensstämmelse. Uppdelningen av överensstämmelsen har ingen exakt gräns när överensstämmelsen går från exempelvis låg till medel.

3.6 Studiens trovärdighet

Validitet, reliabilitet och replikation är alla kriterier av yttersta vikt vid bedömning av trovärdigheten i undersökningar (Bryman, 2001). Även generalisering är ett begrepp som ofta används och är vikt avseende användbarheten av resultatet från undersökningar. Dessa kriterier och begrepp används dock främst vid kvantitativ forskningsstrategi utifrån att de kan vara svåra att uppfylla utifrån den kvalitativa forskningsstrategin (Bryman, 2001).

3.6.1 Validitet

Beslutet att använda fler än en metod för datainsamling togs för att stärka trovärdigheten hos det insamlade materialet. En starkt trovärdighet skulle till viss del kunna anses nådd då båda metoderna för datainsamling genererade liknande svar. För ämnen som är breda och komplexa rekommenderar Frankel m.fl. (2005) att en kombination av olika undersökningsmetoder och angreppssätt används för att stärka forskningens validitet, vilket bör anses uppfyllt i detta fall utifrån kombinationen av de semistrukturerade intervjuerna och rangordningstabellerna. Validitet undersöks genom en bedömning av om de slutsatser som genererats från en undersökning verkligen är en korrekt härledning av det som undersökts. Det vill säga att om en eller flera indikatorer som utformats för att mäta något verkligen gör det eller inte. Om det är tydligt att indikatorerna mäter det som avses bedöms validiteten som hög (Bryman, 2001). Förutom kombinationen av datainsamlingsmetoder bör validiteten även antas stärkts av den mindre pilotstudie som genomfördes samt att alla respondenter fick möjlighet att läsa igenom transkriberingen från sin intervju och återkoppla eventuella felaktigheter.

3.6.2 Reliabilitet och replikation

Reliabilitet handlar om hur tillförlitligt resultatet från en undersökning är, det vill säga om resultatet från undersökningen blir lika om exakt samma studie genomförs på nytt. Reliabilitet liknar till viss del att annat viktigt begrepp nämligen replikation. Att en undersökning är replikerbar innebär att den är möjlig för andra forskare att upprepa och att samma resultat erhålls som vid ursprungsstudien. Båda dessa kriterier kan vara svåra att uppnå via en kvalitativ undersökning då metoderna vid kvalitativa undersökningar ofta är ostrukturerade och forskaren oundvikligt påverkar undersökningen (Bryman, 2001). Avsikten har varit att skapa så goda förutsättningar som möjligt för reliabilitet och replikation. Detta har gjorts i form av att alla steg som genomförts i studien beskrivs så utförligt som möjligt i detta metodavsnitt och att intervjuguiden och rangordningstabeller finns i sin helhet som bilagor.

3.6.3 Generalisering

Eftersom denna fallstudie har en kvalitativ forskningsstrategi som inte grundar sig på ett representativt urval är resultatet svårt att generalisera på samma sätt som vid kvantitativa undersökningar med en statistisk generaliserbarhet. Bryman (2001) framför att kvalitativa undersökningar bör generaliseras utifrån teori och inte utifrån populationer som är vanligt vid kvantitativa studier. Det är då kvaliteten på de teoretiska slutsatser som formuleras utifrån den insamlade kvalitativa data som är det viktiga vid bedömningen av generaliserbarhet vid kvalitativa studier (Bryman, 2001). För att sträva mot detta, som benämns analytisk generaliserbarhet (Bryman, 2001), lades inledningsvis stor vikt vid att söka efter relevant litteratur. Litteraturen användes sedan för att hitta teori som kunde användas som stöd för att analysera empirin och genom det bidra till att stärka de teoretiska slutsatserna.

3.7 Metodreflektion

Det är alltid av vikt att som forskare vara medveten om sin egen påverkan på undersökningen, bland annat utifrån förförståelse av undersökningsområdet, förutfattade meningar och vid interaktionen med respondenter (Bryman, 2001). Till denna studie fanns en önskan från ett av de deltagande företagen om ett ämne och inriktning avseende genomförandet. Att ett av företagen som deltar i en studie även är uppdragsgivare kan ha en negativ påverkan avseende möjligheten att genomföra ett vetenskapligt arbete. Det kan vara frestande att se till att företaget som är uppdragsgivare blir tillfredsställt med resultatet även om det medför att resultatet blir skevt eller riktat och då inte speglar verkligheten. För att undvika detta har samtal förts med uppdragsgivaren kring vikten av att studien genomförs med en teoretisk förankring och ett vetenskapligt förhållningssätt.

Då studiens omfattning behövdes begränsas inhämtades chaufförernas perspektiv i denna studie från åkeriernas chefer och transportplanerare. Respondenterna på åkerierna gav en nyanserad bild av chaufförernas arbete där både positiva och negativa aspekter framkom. Åkeriernas transportplanerare arbetar nära sina chaufförer och en av åkeriernas transportplanerare har tidigare själv arbetat som chaufför på åkeriet. Den samlade bilden respondenterna gav avseende vad som motiverar chaufförerna kan därmed anses som trovärdig.

Något som kan ha påverkat studiens resultat är bytet av åkeri som genomfördes under studiens gång. Efter bytet av åkeri gick det inte längre att uppfylla urvalskriteriet med ett åkeri som uppfattas som bra och ett åkeri som uppfattas som mindre bra av speditiönsföretaget. Att det inte längre gick att göra jämförelsen mellan ett bra och ett mindre bra åkeri kan ha medfört att viss förståelse avseende förekomsten eller avsaknaden av överensstämmelse gått förlorad. Om studien hade innehållit ett "bra åkeri" och ett "mindre bra åkeri" hade det varit intressant att undersöka om det funnits en större överensstämmelse mellan speditiönsföretaget och det åkeri som speditiönsföretaget ansåg fungera bra än det åkeri som speditiönsföretaget ansåg fungera mindre bra. Om urvalskriteriet hade varit uppfyllt hade det underlättat kopplingen av empiri till teorin om överensstämmelse samt att en analys hade kunnat genomföras om överensstämmelse leder till positiva effekter för organisationer.

Det är av betydelse att reflektera kring antagandet om mål och motivationsfaktorer vikt vid överensstämmelse som gjordes redan vid inledningen av studien. Ett så tidigt antagande kan ha medfört att andra faktorer som även de skulle varit av vikt för överensstämmelsen mellan speditiönsföretaget och åkerierna som helhet inte upptäcktes. Avslutningsvis kan valet av en kvalitativ forskningsstrategi lyftas och till viss del ifrågasättas. Valet grundade sig i en vilja att få en djup men samtidigt bred bild av speditiönsföretaget och åkeriernas uppfattningar och åsikter om mål, motivationsfaktorer och ersättningsmodell. För att besvara studiens frågeställningar avseende mål och motivationsfaktorer hade en kvantitativ metod till viss del kunnat användas. Att skicka ut ett större antal enkäter hade eventuellt kunnat ge den

eftersträvade breda bilden av vad speditiönsföretag och åkerier anser avseende mål och motivationsfaktorer. Djupet i undersökningen, möjlighet till följdfrågor under intervjuer och en större förståelse för bakomliggande orsaker hade dock gått förlorad.

3.7.1 Etisk reflektion

Gällande etiska frågor kopplat till forskning lyfter Bryman (2001) samt Blomkvist och Hallin (2015) fram följande fyra principer av vikt:

- Informationskravet - som innebär att personer som är berörda av forskningen ska informeras om undersökningens syfte, att det är frivilligt att delta och vilka moment som ingår i undersökningen.
- Samtyckeskravet - som innebär att deltagarna i en undersökning själva har rätt att bestämma om de vill delta i undersökningen eller inte.
- Konfidentialitetskravet - som innebär att personuppgifter samt övrig känslig information kring de som deltar i undersökningen behandlas med stor varsamhet och konfidentialitet.
- Nyttjandekravet - som innebär att de uppgifter som framkommer om personer i undersökningen enbart får användas i forskningssyfte.

Det första kravet, informationskravet, anses uppfyllt i och med informationen som gavs till respondenterna vid inledningen av varje intervju avseende syfte, tillvägagångssätt med mera. Det andra kravet, samtyckeskravet, kan anses vara uppfyllt då alla deltagande företag och respondenter blivit tillfrågade om att vara med i studien och tackat ja. Här bör dock åkeriernas eventuella beroendesituation tas i beaktande. Hur hade det påverkat åkeriernas relation med speditiönsföretaget om de avböjt att delta i studien, hade det möjligen kunnat leda till en mindre gynnsam situation för åkerierna. Frågan uppstår då om åkerierna upplevde att de verkligen hade kunnat tacka nej om de hade önskat. I detta fall gjordes dock bedömningen att åkerierna getts möjligheten att tacka nej och att samtyckeskravet då bör vara uppfyllt.

Det tredje kravet, konfidentialitetskravet, anses som uppfyllt dels utifrån att alla respondenter tillfrågades och godkände inspelning av intervjuerna, dels utifrån att respondenterna informerades om att inspelningarna kommer förstöras efter avslutad studie. De informeras även om de inte kommer att bli omnämnda vid namn i rapporten. Det fjärde och sista kravet, nyttjandekravet, bör ses som uppfyllt då det inte finns någon annan avsikt att använda det insamlade materialet från studien än att genomföra studien och färdigställa rapporten. Avslutningsvis bör även hanteringen av information som framkom vid intervjuerna med åkerierna lyftas ur ett etiskt perspektiv. Utifrån åkeriernas position i förhållande till speditiönsföretaget har hänsyn tagits till information som framkom vid intervjuerna som eventuellt kunde betraktas som känslig. Den informationen har behandlats varsamt och med hänsyn till eventuella negativa konsekvenser användandet av informationen kunde ge åkerierna.

4. Empiri

I detta avsnitt sammanfattas studiens empiri som baseras på intervjuer med tre personer hos speditiönsföretaget och två personer från respektive åkeri. Först presenteras studiens tre företag kort och sedan följer en sammanfattning av intervjuerna. Avsnittet avslutas med en sammanställning av rangordningstabellerna avseende mål och motivationsfaktorer.

4.1 Information om företagen i fallstudien

4.1.1 Speditiönsföretaget

Speditiönsföretaget är en underdivision inom ett internationellt post- och logistikföretag som finns i ca 220 länder. Speditiönsföretaget har ungefär 2000 anställda i Sverige och bedriver bland annat inrikes lands- och järnvägstransporter. Företaget har trafikkontor i Helsingborg, Jönköping, Örebro och Sundsvall samt ett flertal lokalkontor.

Huvudkontoret finns i Bergshamra i Stockholm. Organisationen erbjuder olika transport- och lagringstjänster, en av tjänsterna benämns parti. Tjänsten parti innebär transport av gods från 2500 kg upp till fulla enhetslaster, det vill säga en full lastbil med släp. Tjänsten parti saluförs endast till företag eller juridiska personer. Kunderna som köper tjänsten parti är företag som skickar produkter till andra företag. Godset passerar sällan omlastningsterminal utan transporteras från kund till kund i speditiönsföretagets linjenätverk. I villkoren för tjänsten parti framgår det att en fullstor lastbil med släp skall ha fri väg fram till upphämtningsställe och leveransställe. Tidsfönstret som godset ska finnas tillgänglig på under lastningsdagen är mellan kl. 07.00 och kl. 17.00, samma tider gäller för leveransdagen.

4.1.2 Åkeri 1 och åkeri 2

Åkerierna i studien är två familjeföretag med en lång historia som kontrakterade transportörer åt speditiönsföretaget. Åkerierna betraktas av speditiönsföretaget som stora då de innehar cirka 20 lastbilar eller fler. Båda åkerierna transporterar partigods inom speditiönsföretagets linjenätverk. Åkeri 1 uppskattar att speditiönsföretaget står för cirka 70% av omsättningen, resterande 30% utgörs av andra uppdrag och egna kunder. Åkeri 2 uppskattar att speditiönsföretaget står för den största delen av åkeriets omsättning men framför att företaget även har ett flertal egna kunder.

4.2 Bra transporttjänst

Varken speditiönsföretaget eller något av de två åkerierna har en uttalad beskrivning av vad som kännetecknar en bra transporttjänst. Alla respondenter har dock en uppfattning kring vad de själva anser vara en bra transporttjänst.

4.2.1 Speditiönsföretagets uppfattning av en bra transporttjänst

En bra transporttjänst beskrivs av respondenter på speditiönsföretaget som att:

- Uppfylla kundens önskemål inom ramen för den erbjudna produkten.
- Hålla vad som lovas kunden.
- Transporten fungerar utan problem mellan punkt A och punkt B.
- Godset är framme i tid.
- Godset inte har några skador när det kommer fram.

Ett exempel på en bra transporttjänst beskrivs av en respondent på speditiönsföretaget i följande citat:

“Inom den ramen vi sätter så ska vi utföra det till kundens nöjdhet och det innebär att vi ska vara hela och rena, uppträda professionellt vid hämtning, vi ska vara miljömedvetna på det sättet att vi ska inte bara köra på ett bra bränsle utan vi ska också vara aktsamma att vi håller lag och hastighetsbegränsningar, allting sånt. Och den delen vi ska följa med körtider och vilotider. Sen ska vi naturligtvis vara lika professionell vid lossning.”

Chaufförens betydelse lyfts fram som en viktig del i en bra transporttjänst dels utifrån chaufförens bemötande gentemot kunden och dels utifrån chaufförens användning av handscannern och hantering av fraktsedlarna. Andra viktiga faktorer för att uppnå en bra transporttjänst anses vara att följa den processbeskrivning som skapats av speditiönsföretaget. Processbeskrivningen når åkerierna till viss del genom en användarmanual i handscannern som chaufförerna ska använda. Transportörernas kvalitet och miljöhandbok lyfts även fram som en vägledning till åkerierna för vad som förväntas av dem för att genomföra en bra transporttjänst åt speditiönsföretaget. Handboken ska ges ut till alla chaufförer som sedan ska förvara den i lastbilen. I handboken finns exempelvis information om hur chaufförerna ska agera, att de ska bära kläder med speditiönsföretagets logotyp samt hur lastbilarna ska se ut.

4.2.2 Åkeriernas uppfattning av en bra transporttjänst

Respondenter på båda åkerierna framför att en bra transporttjänst innefattar bland annat:

- En nöjd kund.
- Ett gott kundbemötande.
- Att godset är helt när det kommer fram.
- Att transporten är framme i tid.
- Att tidsbestämda lossningar hålls.

Respondenter på båda åkerierna har identifierat ett antal faktorer för att en bra transporttjänst ska kunna uppnås. Respondenterna framför exempelvis chaufförens stora betydelse för att en bra transporttjänst ska kunna uppnås. Utifrån chaufförernas viktiga roll framför en respondent på åkeri 1 att de hela tiden försöker anpassa sig för att behålla sina chaufförer och se till att de är nöjda. Att det är så viktigt anser respondenten bero på att det ofta är så att en nöjd chaufför leder till en nöjd kund. Respondenter på båda åkerierna framför att det krävs ett gediget kunnande för att vara en bra chaufför

idag, att det är ett hantverk att kunna se hur gods på bästa sätt bör lastas och lossas och inget som kan läras i all hast. De framför även vikten av att chauffören har ett bra kundbemötande. Exempelvis beskriver en respondent på åkeri 2 chaufförerna som företagets reklampelare så hur de uppträder hos kunderna har stor påverkan på verksamheten. Den andra respondenten på åkeri 2 lyfter även vikten av trafikledarens erfarenhet, kunnande och skicklighet i att förutse problem samt förmåga till att ha en god helhetsbild som faktorer för att lyckas utföra en bra transporttjänst.

Andra faktorer, utöver chaufförernas betydelse och trafikledarens erfarenhet, som bidrar till en bra transporttjänst är enligt åkerierna en hög kvalitet i alla delar, flexibilitet, en positiv inställning till problemlösning, direktkontakt med kunderna, extra handpåläggning där det behövs, att kunna erbjuda en helhetslösning, att hålla en god fyllnadsgrad i lastbilarna samt att ta ansvar för sina misstag.

4.2.3 Speditionsföretagets syn på utmaningar för att uppnå en bra transporttjänst

En utmaning som speditionsföretaget anser att åkerierna har gällande möjligheten att utföra en bra transporttjänst är när åkerierna blir väldigt stora. För det första upplevs de stora åkerierna ha högre personalomsättning och svårigheter att hitta nya chaufförer. För det andra måste informationen passera många led inom stora åkerier och det upplevs då bli för många filter att information tappas på vägen mellan speditionsföretaget och åkeriernas chaufförer. För det tredje upplevs större åkerier ha svårt att ha "koll på allt" samt skapa en helhetsbild över verksamheten.

Något som bidrar till att speditionsföretaget inte anser att åkerierna utför en bra transporttjänst är när de tackar nej till att hämta gods på mindre och otillgängliga orter. Det upplevs däremot finnas en fördel med de stora åkerierna som har en större flexibilitet än de mindre åkerierna och brukar kunna lösa upphämtningen till slut. De mindre åkerierna kan inte vara lika flexibla och har i vissa fall helt enkelt inte råd att ta körningen då det kan vara mycket dåligt betalt att hämta gods på en avlägsen ort. Bristande kommunikation mellan speditionsföretaget och åkerierna anses även det bidra till svårigheter att uppnå en bra transporttjänst. Speditionsföretagets organisering lyfts som en möjlig bidragande faktor till detta då åkerierna inte har en tydlig kontaktväg in till "rätt" person på speditionsföretaget i alla lägen om problem skulle uppstå.

Andra faktorer som upplevs leda till svårigheter för åkerierna att utföra en bra transporttjänst är att ledarskapet inte anses som viktigt på åkerierna, att åkerierna i dagsläget inte har en kultur som främjar utförandet av en bra transporttjänst, att alla åkerier inte har tillgång till processbeskrivningen, speditionsföretagets egen reklamation samt fakturahantering, icke korrekt information från kund om framkomlighet, slarv med lastsäkring samt väglaget.

4.2.4 Åkeriernas syn på förutsättningarna att utföra en bra transporttjänst

En respondent på åkeri 1 framför att speditjonsföretaget i vissa fall kan skapa bra förutsättningar för åkeriet att utföra en bra transporttjänst och i andra fall lyckas de inte alls skapa bra förutsättningar. Åkeri 2 å sin sida framför att de främst ser speditjonsföretaget som en förmedlare av gods men att speditjonsföretaget ger förutsättningar till en bra transporttjänst när det kommer till stora kunder där åkerierna inte hade kunnat klara av att vara ensam transportör.

Respondenter på båda åkerierna uttrycker att speditjonsföretaget många gånger hindrar snarare än skapar goda förutsättningar för åkerierna att utföra en god transporttjänst. Något som upplevs av båda åkerierna som hindrade från att utföra en bra transporttjänst är att speditjonsföretaget är stort och att det uppstår en tröghet gällande informationsflödet. Åkerierna upplever att trögheten gällande informationsflödet leder till att det många gånger tar lång tid innan kunden får svar på sina frågor och att det är stor risk att fel uppstår längst vägen. För att transporttjänsten skulle kunna utföras på bästa sätt tror en respondent på åkeri 1 att det skulle krävas att det är en och samma person som har ett helhetsansvar kring kunden.

För att kunna utföra en bra transporttjänst behöver åkerierna även få rätt information och korrekta bokningar från speditjonsföretaget vilket en respondent på åkeri 1 upplever inte alltid är fallet. Båda åkerierna upplever att systemen som speditjonsföretagen använder avseende transportbokningar och handscannern till chaufförerna inte fungerar tillfredsställande. Systemen försvårar bland annat för åkerierna att följa med i utvecklingen och en uppdatering av systemen skulle upplevas underlätta för åkerierna att utföra en bra transporttjänst.

Andra faktorer som anses försvåra utförandet av en bra transporttjänst är att speditjonsföretagets säljare saknar kunskap om verkligheten och chaufförernas arbetsmiljö. Att speditjonsföretagets säljare saknar kunskap om verkligheten menar en respondent på åkeri 2 kan leda till att de säljer in något som åkerierna eventuellt inte kan utföras. Chaufförernas arbetsmiljö beskrivs av en respondent på åkeri 1 som att det är lätt att göra fel som chaufför idag, att kraven är höga samt att chaufförerna utsätts för stor stress och kan bli bötfällda vid misstag i hanteringen av lastbilarnas färdskrivare vilket sannolikt försvårar utförandet av en bra transporttjänst.

4.3 Mål

4.3.1 Uttalade mål hos speditjonsföretaget

Speditjonsföretaget har idag tre uttalade mål kopplat till åkerierna och de transporttjänster åkerierna utför åt speditjonsföretaget:

- “97 procentig upphämtningskvalitet”
- “Nej tack i tid”

- “Hög scanningsefterlevnad”

Målet “97 procentig upphämtningskvalitet” innebär att en transportbokning som görs av en kund innan kl. 16:00 en dag ska ha hämtats upp mellan kl. 07:00 och 17:00 dagen efter i 97% av fallen för att anses uppfyllt. Uppföljning av målet “97 procentig upphämtningskvalitet” sker en gång i månaden med trafikledarna på speditiönsföretaget och avvikelser från målet utreds och följs upp. Målet om upphämtningkvalitet uttrycks även som speditiönsföretagets kundlöfte. En anledning som lyfts fram till att detta mål inte alltid nås är att det i vissa fall saknas åkerier som kan trafikera linjerna.

Målet “nej tack i tid” innebär att åkerierna har en viss tidsgräns de måste hålla när de avser tacka nej till att hämta upp gods som trafikledaren på speditiönsföretaget har planerat in att åkeriet ska hämta. Det framförs att det föreligger problem med mätningen av målet “nej tack i tid” då mätningen sker utifrån parametrar som frångår den överenskommelsen som finns med åkerierna i deras avtal.

Målet “hög scanningsefterlevnad” är kopplat till om chauffören använt handscanner och scannat godset vid upphämtning samt leverans. I dagsläget är målet att chaufförerna ska scanna godset 90% av gångerna. Målet om “hög scanningsefterlevnad” gäller för tillfället enbart linjetrafiken där målet finns inskrivet i avtalen med åkerierna. I dagsläget uppnås inte målet och det framförs som ett förbättringsområde.

4.3.2 Åkeriernas uppfattning av uttalade mål hos speditiönsföretaget

Avseende speditiönsföretagets uttalade mål framkommer det att målen inte är kända hos alla respondenter på åkerierna. Exempelvis uttrycker en respondent på åkeri 1 att det borde finnas kvalitets- och miljömål men exakt hur de målen är utformade är oklart. En respondent på åkeri 2 uttrycker å andra sidan att speditiönsföretaget upplevs ha en mängd olika mål men att de enbart kretsar kring olika mätningar och statistik.

En respondent på åkeri 1 framför att det troligtvis finns kvalitetsmål som är kopplade till åkeriernas lastfyllnad och att åkeriet ska transportera allt gods som speditiönsföretaget bokar med åkeriet. Respondenten på åkeri 1 uttrycker även att det genomförs kvalitetsmätningar utifrån upphämtat gods men att dessa mätningar kan ge fel eller sned information. Exempelvis finns inte alltid godset tillgängligt hos kunden för upphämtning inom tidsramarna för speditiönsföretagets tjänst men mätningen visar det ändå som att det är åkerierna som brister. Avseende miljö så uppfattar respondenten att speditiönsföretagets önskan är att åkeriet ska vara villigt att testa alternativa drivmedel men det upplevs inte som ett uttalat mål för åkeriet.

Respondenter på både åkeri 1 och åkeri 2 uttrycker vetskap om målen “nej tack i tid” och “hög scanningsefterlevnad” men de uppfattas inte av respondenterna som uttalade mål utan snarare något som önskas från speditiönsföretaget, som en rutin. Båda åkerierna framför att de upplever att speditiönsföretaget genomför flertalet mätningar

avseende transporttjänsten de utför men att dessa mätningar som ska visa om de gör ett bra jobb eller inte ger en missvisande bild av verkligheten.

4.3.3 Speditionsföretagets förväntningar på åkerierna

Utöver uttalade mål framför speditionsföretaget att de har följande förväntningar på åkerierna:

- Hämta godset på utsatt tid.
- Använda handscannern i större utsträckning.
- Vilja ha en öppen kommunikation och dialog.
- Vilja ha en hög fyllnadsgrad.
- Vara varsamma och inte skada godset.
- Trevligt kundbemötande från chaufförerna.

Ett exempel på förväntningar från speditionsföretaget framförs i följande citat: *“Ja jag förväntar mig ju att dom gör det som dom ska om man säger så. Att dom lastar dag ett och lossar dag två om det är i en dags ledtid. Inte skadar godset, är trevliga hos kunderna”*.

Alla respondenter på speditionsföretaget framförde att kommunikation mellan speditionsföretaget och åkerierna på olika sätt är av yttersta vikt. En god kommunikation med åkerierna anses behövas bland annat utifrån att underlätta den informationsförmedlande roll speditionsföretaget har mellan kunder och åkerier samt för att skapa förutsättningar för problemlösning mellan speditionsföretaget och åkerierna. En respondent menar att ökad användning av handscannern skulle kunna förbättra kommunikationen utifrån att skapa en mer digital kommunikation/informationsöverföring. Kommunikationen anses även vara viktig utifrån önskan om att undvika dubbelarbete i de fall åkerierna själva har möjlighet att anskaffa eget gods för att fylla upp en linje som inte speditionsföretaget lyckats belägga fullt ut. I de fall kommunikationen brister kan resultatet bli att åkeriet och speditionsföretaget istället anskaffat för mycket gods som inte ryms på linjen.

4.3.4 Åkeriernas uppfattning av speditionsföretagets förväntningar

Gemensamt för båda åkerierna är att de upplever en förväntan från speditionsföretaget att:

- De ska lösa alla bokningar som speditionsföretaget planerar ut åt dem.
- Transporttjänsten de utför ska hålla en hög kvalitet i form av att tider hålls.
- De ska sträva efter en hög fyllnadsgrad.
- Godsskador undviks.
- Åkerierna ska kunna utföra transporttekniska tjänster som kan efterfrågas av speditionsföretaget.

Förväntningen från speditjonsföretaget om att lösa alla sändningar skapar enligt en respondent på åkeri 1 problem vid de säsongsbundna topparna och dalarna avseende godsbeläggning. Förståelsen från speditjonsföretaget brister till viss del avseende att åkeriet måste ha en relativt jämn kapacitet under året. Förväntningen att åkeriet ska lösa alla sändningar försvårar för åkeriet genom att de inte kan acceptera alla bokningar vid säsongstopparna utan att utöka kapaciteten med fler lastbilar. Om kapaciteten utökades skulle det innebära stora förluster vid säsongsdalarna utifrån låg utnyttjandegrad. En respondent på åkeri 1 lyfter även fram att det händer att de får negativ feedback från speditjonsföretaget då de ställer upp och försöker lösa en sent inkommen bokning men inte lyckas. Åkeri 2 upplever även de svårigheter med förväntningen om att lösa allt gods som finns utifrån den bestämda linjetrafiken, speciellt när det är gods vars avsändare eller mottagare finns avsides. I följande citat framkommer hur en respondent på åkeri 2 uttryckt sig: *“Det är väl typ det man får höra, precis som att vi får gå med förlust och åka och hämta det där för att det ligger på våran linje”*.

Båda åkerierna lyfter frågan kring utveckling och deras upplevelse är att speditjonsföretagets förväntningar på dem inte går i linje med ett utvecklingsfokus. En respondent på åkeri 1 tar upp svårigheter med kapaciteten och att de numera ofta kör med reducerad kapacitet på många linjer för att få lönsamhet. Att inte ha kapacitet över är försvårande för utvecklingen utifrån att de då inte kan ingå avtal med nya kunder. En respondent på åkeri 2 framför att speditjonsföretagets framgång ses som betydelsefullt men att upplevelsen är att speditjonsföretagets utveckling inte går framåt vilket leder till att åkeriet i allt större utsträckning måste söka efter egna kunder. Att åkeriet måste söka egna kunder leder i sin tur till konflikter utifrån speditjonsföretagets förväntningar om att det ska finnas ledig kapacitet hos åkeriet som då kan vara belagd av åkeriets egna kunder.

4.3.5 Framtida mål hos speditjonsföretaget

När speditjonsföretaget får blicka framåt och sätta om framtida mål samt områden som de tror kommer bli viktiga i framtiden framkommer följande:

- Miljö.
- Digitalisering.
- “End to end kvalitet”, vilket skulle innebära mätningar av både upphämtat och levererat gods.
- Transparens mot kund.
- Skapandet av en ledtidstabell, det vill säga en tabell över transporttid från punkt A till punkt B.
- Översyn av leveransorter.
- Trafik/logistik avseende transporter i storstäder.

Områden som redan i dagsläget ses som viktiga men anses av en respondent på speditjonsföretaget ha fortsatt stor vikt i framtiden är:

- Arbetsmiljö.
- Ekonomi.

Gällande miljöfrågor finns ett antagande hos en respondent på speditjonsföretaget att det kommer bli förändrade krav inom miljöområdet i framtiden och att det är anledningen till att det kommer att vara ett viktigt målområde. Respondenten förutspår även högre krav på fossilfritt bränsle och tystare transporter vid leverans till privatpersoner. De ökade miljökraven tros dock leda till en intressekonflikt med ett troligt ökat krav på bland annat punktlighet. Om framtida miljömål ska nås så kan det innebära att andra krav behöver förändras eller minskas.

Samma respondent på speditjonsföretaget upplever att regeringen ser mycket positivt på kombitrafik men att dagens infrastruktur hindrar speditjonsföretaget från att utöka sin kombitrafik. Kombitrafik upplevs även som ett icke-flexibelt system och att det inte alls passar speditjonsföretagets varierande godsmängd. Ett alternativ till kombitrafik som uttrycks är om lastbilarna skulle kunna utvecklas till att bli likvärdiga tåg avseende miljöpåverkan.

4.3.6 Åkeriernas uppfattning om framtida mål hos speditjonsföretaget

När respondenterna på åkerierna får uttrycka vad de tror kommer bli viktiga målområden för speditjonsföretaget i framtiden lyfter de fram:

- Miljö.
- Spårbarhet av gods i realtid.
- Utveckling.
- Transport i storstäderna.
- Kundkrav.

Respondenter på båda åkerierna uttrycker även en viss oro för partiverksamhetens framtida utveckling inom speditjonsföretaget. De upplever att den delen inom speditjonsföretaget som hanterar styckegods har större utvecklingspotential än partiverksamheten. Upplevelsen av många chefsbyten och visst kompetenstapp inom partiverksamheten antas av en respondent vara anledningen till att utvecklingen stagnerat och att det saknas en tydlig riktning inför framtiden.

En respondent på åkeri 1 framför att det idag finns förändrade efterfrågemönster hos kunderna och att det krävs omställningar i verksamheten för att möta dessa. Detta tror respondenten kommer bli ett viktigt område för speditjonsföretaget att satsa på i framtiden. Exempelvis har näthandelns genomslag lett till en ökad andel privatkunder vilket innebär andra krav på transporttjänsten som exempelvis hjälp med montering och leverans under kvällstid. Respondenten tror även det kommer bli en förändrad trafik i storstäderna med mindre och fler lastbilar vilket då kommer gå emot målet avseende minskad negativ miljöpåverkan.

För att speditiönsföretagets partiverksamhet ska kunna överleva utifrån de utmaningar som åkerierna upplever tror respondenter från båda åkerierna att det är viktigt att speditiönsföretaget följer med i utvecklingen. En respondent på åkeri 2 lyfter fram utveckling, större flexibilitet, öppnare organisation, större kompetensutnyttjande, bättre planeringssystem, ny teknik och extra kundservice vid transporttjänsterna som viktiga områden för framtida utveckling. Om speditiönsföretaget satsade på att utveckla dessa områden tror respondenten att det skulle kunna leda till att speditiönsföretaget får behålla nuvarande kunder men även möjliggöra för speditiönsföretaget att attrahera nya kunder som är villiga att betala lite mer för transporttjänsten.

4.4 Motivationsfaktorer

4.4.1 Vad motiverar åkerierna

Följande motivationsfaktorer har identifierats hos åkeri 1 och åkeri 2:

- En hög ekonomisk ersättning.
- Optimering av verksamheten.
- Utveckling och tillväxt.
- Trygghet i långsiktiga samarbeten.
- Tillräckligt godsunderlag för att uppnå lönsamhet.
- Hög och balanserad godsbeläggning på linjerna.
- Kundkontakt - skapa och erbjuda flexibla lösningar.

Åkeri 1 menar att den största motivationsfaktorn i samarbetet med speditiönsföretaget är den ekonomiska ersättningen. Andra faktorer som motiverar är möjligheterna till utveckling och tillväxt. Åkeri 1 anser att speditiönsföretaget verkar för långsiktiga samarbeten vilket ger en trygghet som även den upplevs motiverande. Möjligheterna att själva optimera sin verksamhet genom att använda egna terminaler för att samlasta och samdistribuera gods ser åkeri 1 som positivt. Samarbetet med speditiönsföretaget möjliggör också för en god lönsamhet och åkeriets långsiktiga överlevnad. En respondent på åkeri 1 redogör för den ekonomiska ersättningens betydelse i följande citat: *“Ja men alltså för vår del så är det väl alltid tänka på vår verksamhet och få det här att fungera så bra som möjligt och vi vill ju ha något på sista raden som alla andra”*. Åkeri 1 menar att speditiönsföretagets varumärke är starkt och att det linjenätverk som idag finns bara kunnat utvecklas tillsammans med speditiönsföretaget. Åkeri 1 har flera kunder som är mer lönsamma än speditiönsföretaget men anser att utifrån helheten så är speditiönsföretagets provision på de flesta uppdragen acceptabel.

Även respondenterna på åkeri 2 anser att den ekonomiska ersättningen är det som främst motiverar till att utföra en god tjänst. En respondent på åkeri 2 framför att om speditiönsföretaget får in en ny kund ses det som positiv. Hur respondenten uttalande sig framgår i följande citat: *“Så får vi in en ny kund via speditiönsföretaget som ger bra betalt, då prioriterar vi upp den och ser till att vi gör ett riktigt, riktigt bra jobb”*.

Respondenten på åkeri 2 menar vidare att speditjonsföretagets provision inte återspeglar speditjonsföretagets arbetsinsats.

Åkeri 2 menar att nya kunder och ett bra godsunderlag även kan motivera genom att godsflödet balanseras eller att beläggningen på en linje blir högre med den nya kunden. Åkeri 2 menar att de alltid strävar efter att göra ett bra arbete och genom det tillfredsställa kunderna. Kundkontakt och utmaningarna i kundernas olika behov betraktar åkeri 2 som motivationsfaktorer. Även åkeri 1 anser att det är motiverande att kunna hjälpa sina kunder och att lösa problem. En respondent på åkeri 1 menar att deras drivkraft är att leverera en bra tjänst och möjligheten att kunna ta betalt för den tjänsten.

En respondent på åkeri 1 menar att utifrån att mängden transporterat gods direkt påverkar företagets resultat så strävar företaget alltid efter att hålla en hög fyllnadsgrad i sina lastbilar. Möjligheten till en hög fyllnadsgrad upplever respondenterna som motiverande. Inom företaget finns ett motto som lyder *"ett ton till"*. Mottot förklaras som att personalen dagligen arbetar väldigt hårt med att komprimera godset i lastbilarna, så att det alltid ska finnas plats ytterligare gods.

En respondent på åkeri 2 anser att den feedback och återkoppling som erhålls av speditjonsföretaget inte är rättvis. Åkeri 2 har en mycket nära kontakt med många av de stora kunderna åkeriet har genom speditjonsföretaget, från de kunderna får åkeriet ofta höra hur nöjda kunderna är och att åkeri 2 är ett av de bästa linjeåkerierna speditjonsföretaget har. En respondent hos åkeri 2 anser att speditjonsföretaget i alltför hög grad fokuserar på statistik utifrån data som är baserad på användandet av speditjonsföretagets handscanner. Enligt statistiken presterar åkeri 2 enligt speditjonsföretagets mål, men åkeriet anser att det finns mjuka värden som speditjonsföretaget inte värderar utifrån åkeriets egen uppfattning om vad kunderna efterfrågar. En respondent på åkeri 2 nämner att det förekommer sporadiska utskick via mejl från speditjonsföretagets olika avdelningschefer med generellt formulerat beröm till alla speditjonsföretagets åkerier. Någon direkt återkoppling eller beröm från speditjonsföretaget till specifika åkerier sker ej i dagsläget.

4.4.2 Speditjonsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkerierna

Följande faktorer uppfattar speditjonsföretaget som motiverande för åkerierna:

- Den ekonomiska ersättningen.
- Möjligheten till att optimera verksamheten.
- Möjligheten att gynnas mer än konkurrenterna.
- Högt och balanserad god beläggning.
- Stolthet i att vara kontrakterade av speditjonsföretaget.
- Stolthet i att ha fordon profilerade i speditjonsföretagets färger.
- Bedriva verksamheten på ett miljömässigt korrekt sätt.

Speditionsföretaget anser att det som främst motiverar åkerierna är den intäkt som uppbärs från speditionsföretaget. Förutom att intäkten motiverar anses också åkeriernas möjlighet att själva optimera sin verksamhet också motivera då det ger möjlighet för åkerierna att göra en ekonomisk vinning. En respondent på speditionsföretaget uttrycker att något historiskt som fortfarande föreligger är den företeelse att åkeriägare tycks motiveras i särskild utsträckning om möjligheten att gynnas mer än sina konkurrenter förefaller. Ett något egoistiskt tänk som respondenten menar försvårar ett samarbete åkerierna sinsemellan.

Utifrån att intäkten är motiverande menar speditionsföretaget att åkerier som trafikerar en linje med varierande godsunderlag generellt upplevs som omotiverade. Vissa linjer kan ha ett bra godsunderlag i ena riktningen men inte i andra riktningen, detta upplevs också som omotiverade och i vissa fall kan åkerierna till och med uppfattas som bittra över att möjligheterna till ekonomisk vinning saknas. Speditionsföretaget får dagligen höra från åkerierna att de inte kan utföra vissa uppdrag för att ersättningen är för låg. Speditionsföretaget anser att förståelsen ibland brister hos deras egna säljare, både kring prissättning till kund och inom vilka områden godsunderlaget är tillräcklig eller inte. Den bristande förståelsen hos säljarna resulterar i att kundpriset blir för lågt varvid åkerierna anser att ersättningen inte är tillräcklig.

Utöver hårda aspekter som pengar och godsmängd menar speditionsföretaget att det även finns mjuka aspekter som upplevs motivera åkerierna. Motivation antas bestå av en form av stolthet i att få utföra tjänster åt speditionsföretaget och att ha lastbilar lackerade i speditionsföretagets färger. Stoltheten förmodas ligga i att kunna genomföra och leverera den tjänst som utlovats speditionsföretaget och därmed även tillgodose kundernas behov.

Faktorer som kundbemötande, rena lastbilar och rena chaufförer är faktorer som anses driva åkerierna. Genomgående upplevs åkerierna bli motiverade att bedriva sin verksamhet på ett miljömässigt korrekt sätt, och då inte bara för att undvika misskrediteringar utan att miljömedvetenheten i sig verkar vara motiverande. Speditionsföretagets anser att den egna förmågan att berömma åkerierna när dessa åstadkommit något bra är låg och att det historiskt sett alltid varit så. Speditionsföretaget har lättare att ge negativ kritik, detta anses bottna i företagskulturen.

4.4.3 Vad motiverar åkeriernas chaufförer

Följande faktorer anses av åkeriernas chefer och transportplanerare motivera åkeriernas chaufförer:

- Möjligheten till att göra ett bra jobb.
- Delta i arbetet med effektiva upplägg och en hög fyllnadsgrad.
- Att beslut tas i samråd med åkeriernas transportplanerare.
- Välutrustade fordon och bra arbetsmiljö.

- Möjlighet att kombinera familjeliv med arbetet - lämna och hämta barn på förskolan.
- Upplevd status av att arbeta på ett anrikt åkeri.
- Rimlig utmaning avseende tider, rutiner och arbetsuppgifter.

Åkerierna menar att deras chaufförer motiveras av att göra ett bra jobb. Motivationen till att göra ett bra jobb består i att lyckas med det som åkeriets transportledare ombett chaufförerna att utföra. Gemensamt för båda åkerierna är ett fokus på fyllnadsgrad och effektiva upplägg samt att chaufförerna motiveras av att delta i det arbetet. Avseende motivation i arbetet så menar en respondent på åkeri 1 att åkeriets transportplanerare aldrig kan tvinga en chaufför till något utan att ett samspel måste finnas där transportplaneraren lyssnar och respekterar chaufförens mening. Respondenten uttrycker att en hög fyllnadsgrad är motiverande utifrån att det blir en utmaning, dock medför en hög fyllnadsgrad alltid en risk för godsskador. Respondenten på åkeri 1 uttrycker att det är ett vågspel.

En respondent på åkeri 1 nämner att vissa chaufförer motiveras av att lastbilarna är särskilt välutrustade och att arbetsmiljön överlag har en stor inverkan på chaufförernas motivation. Många av åkeriets chaufförer har familj varvid lämning och hämtning av barn på förskolan ibland kan vara problematiskt. En chaufförs vardag kan snabbt förändras utifrån trafikolyckor eller väderförhållanden, åkeriet försöker i möjligaste mån att alltid tillmötesgå chaufförernas behov. Detta är något som anses motivera chaufförerna.

Även åkeri 2 belyser att stor vikt läggs vid att respektera chaufförernas olika familjesituationer och allt vad det kan innebära gällande önskemål om arbetstider, semester och ledigheter. En respondent på åkeri 2 menar att deras chaufförer har bättre arbetsförhållanden än på andra åkerier. Bra arbetsförhållanden tillsammans med en uppfattad stolthet av att arbeta på ett anrikt företag upplevs motivera chaufförerna. En av respondenten på åkeri 2 nämner en egenupplevd status i att få anställning hos åkeriet och att den statusen även gäller för andra anställda inom företaget.

Båda åkerierna menar att uppdraget åt speditjonsföretaget stundvis kan vara tungt och stressande för chaufförerna, och att detta sannolikt sänker chaufförernas motivationsnivå. Speditjonsföretagets handscanner är något som nämns av flera respondenter som ett problem. I följande citat framgår vad en respondent på åkeri 2 uttryckt: *”Vi har ju speditjonsföretagets handdator som är bland det sämsta som tillverkats genom alla tider, det tror jag de allra flesta säger när du kommer till en handdator som används i åkeriverksamhet”*

Även den kunskapsnivå som chaufförerna måste ha kring speditjonsföretagets tjänster anses av åkerierna som allt för stor. En respondent från åkeri 1 uttrycker i följande citat sina tankar kring kraven som ställs på chaufförerna: *”Det är en hel bibel man ska kunna. Där tror jag man behöver förenkla verkligheten”*. Respondenten på åkeri 1 anser

att det idag finns allt för många olika regler och rutiner för både upphämtning och leverans av gods.

4.4.4 Speditionsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkeriernas chaufförer

Följande faktorer uppskattas av speditionsföretaget motivera åkeriernas chaufförer:

- Möjlighet till uppfyllnad av personliga mål avseende körning eller tider.
- Fordon profilerade i speditionsföretagets färger.
- Återkoppling från speditionsföretaget gällande problem.

En respondent på speditionsföretaget nämner att åkeriernas chaufförer kan antas bli motiverade av att kunna planera sin dag och sätta egna mål för arbetet. Målen kan exempelvis gälla körningen eller att leveranserna ska utföras i tid. En respondent på speditionsföretaget uttrycker att chaufförerna upplevs motiveras av att köra lastbilar profilerade i speditionsföretagets färger, denna motivation antas böttna i en känsla av tillhörighet. Utifrån chaufförernas krävande arbete med stress och tunga lyft menar speditionsföretaget att åkerierna säkerligen arbetar internt med att motivera chaufförerna. Speditionsföretaget ser sin egen möjlighet att motivera genom att i högre grad återkoppla om åtgärd när chaufförerna ringt in till speditionsföretaget och påtalat eventuella svårigheter hos kund. I dagsläget återkopplar speditionsföretaget sällan till chaufförerna.

4.4.5 Vad motiverar åkeriernas transportplanerare

Följande faktorer motiverar åkeriernas transportplanerare:

- Hög lön.
- Trivsamt arbetsklimat.
- Fungerande relationer till kollegor samt personal på speditionsföretaget.
- Möjligheten att uppnå en hög fyllnadsgrad och därmed god lönsamhet.
- Kundkontakt.
- Problemlösning.

Respondenter på både åkeri 1 och åkeri 2 framför att det finns flera faktorer som är motiverande för transportplanerare. Bland annat nämns lönen som en betydande motivationsfaktor, en respondent på åkeri 2 menar att kompetenta transportplanerare ofta kräver en hög lön. En respondent på åkeri 1 lyfter emellertid att transportplanerare även bör motiveras av ett trivsamt arbetsklimat och välfungerande relationer med speditionsföretagets medarbetare och åkeriernas egna chaufförer.

Åkeri 1 menar att transportplanerarnas arbete stundvis är krävande med ett högt tempo. Transportplanerarna måste kunna ha många bollar i luften och fatta snabba beslut som leder till effektiva lösningar. Båda åkerierna uttrycker att transportplanerarnas arbete i stor utsträckning handlar om att hålla en hög fyllnadsgrad i åkeriernas lastbilar. Arbetet

med en hög fyllnadsgrad motiverar transportplanerarna utifrån att det är en utmaning i sig men även att det ger arbetet åt chaufförerna och en bra ersättning till åkerierna. Åkeri 2 uttrycker att det upplevs som tillfredsställande med problemlösning i arbetet och att känslan av både personlig utveckling och att åkeriet utvecklas är motiverande. Åkeri 2 anser även att den täta kundkontakt som idag finns motiverar utifrån att kontakten med kunderna blir personlig. En respondent på åkeri 1 menar att det finns en drivkraft inom företaget att lösa kundernas problem.

4.4.6 Speditionsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkeriernas transportplanerare

Följande faktorer uppskattar speditionsföretaget som motiverande för åkeriernas transportplanerare:

- Möjligheten att hålla en hög fyllnadsgrad i lastbilarna och att uppnå en god lönsamhet.
- Tryggheten i att speditionsföretaget har ansvar för kunderna.
- Möjligheten att hänvisa eventuella kundklagomål till speditionsföretaget.

Speditionsföretagets uppfattning är att åkeriernas transportplanerare motiveras av att kunna hålla en hög fyllnadsgrad i lastbilarna. Lönsamheten är betydande för åkerierna och transportplanerarnas målsättning antas vara att ersättningen ska bli så hög som möjligt.

En respondent på speditionsföretaget uppfattar att åkeriernas transportplanerare motiveras av vetskapen att speditionsföretaget har ansvaret för kunderna. Speditionsföretagets ansvar för kundernas anses ge en trygghet som motiverar. Åkeriernas möjlighet att hänvisa eventuella kundklagomål till speditionsföretaget anses också motivera. Avslutningsvis anser speditionsföretaget att det är svårbedömt vad som motiverar åkeriernas transportplanerare, utifrån att det säkerligen varierar mellan olika individer.

4.5 Ersättningsmodellen

4.5.1 Nuvarande ersättningsmodell

I dagens ersättningsmodell ersätts åkerierna för respektive sändning. En transport innehåller vanligtvis flera olika sändningar, ett åkeri hanterar en mängd olika sändningar per månad. Ersättningen bygger på det kundpris som speditionsföretaget fakturerar sina kunder. Åkerierna erhåller inte hela summan utan speditionsföretaget behåller en provision på 10,5% till 17,8% per sändning för att täcka sina egna kostnader. Det finns idag inga nivåer för godsunderlag på respektive linje utan åkerierna erbjuder det gods som speditionsföretagets kunder bokar. Till grund för både kundpris och åkeriernas ersättning används en produktionskalkyl. I produktionskalkylen tas hänsyn till vilken resurs som ska användas. Med resurs avses kapacitet, det vill säga en

lastbil eller lastbil med släp. Utifrån produktionskalkylen beräknar speditjonsföretaget ett pris som ska göra det möjligt för åkerierna att uppnå lönsamhet i respektive uppdrag. Priset fastställs i samråd mellan speditjonsföretaget och åkeriernas intresseförening och benämns samrådspris. Utifrån att varje sändning bygger på ett unikt kundavtal kan två identiska sändningar avseende exempelvis vikt eller volym mellan samma centralorter kan ge åkerierna olika ersättning. Speditjonsföretagets säljare har även möjligheten att göra justeringar i samrådspriset som fastställts mellan speditjonsföretag och åkeri, vilket tillämpas särskilt vid nyförsäljning.

Speditjonsföretaget och åkerierna betraktar den ekonomiska transaktionen som en del i ersättningsmodellen. Åkerierna erhåller sin ersättning först när speditjonsföretagets administrativa avdelning mottagit fraktsedlarna till respektive sändning. Vanligtvis skickas fraktsedlarna via e-post till den administrativa avdelningen. På fraktdokumentet ska alla utförda tilläggstjänster framgå. De mest förekommande tilläggstjänsterna är tidsbestämd lastning eller lossning hos kund. Tilläggstjänsterna genererar en extra ersättning. Det kan även förekomma att avdrag görs från ersättningen, om åkerierna exempelvis begär hjälp från speditjonsföretaget med inhämtning av gods till omlastningsterminal, eller om åkerierna överlåter en sändning för leverans till slutkund. Hjälp med leverans till slutkund benämns omexpediering. Den enda gång som åkerierna kan omexpediera en sändning utan att det görs några avdrag på ersättningen är när speditjonsföretagets kunder inte följer avtalet kring exempelvis öppettider eller fri väg för lastbil med släp till leveransstället. I det fall ett åkeri begär hjälp med både inhämtning och genomför en omexpediering kan resultatet bli att ersättningen för sändningen blir negativ. Detta justeras dock alltid manuellt efteråt så åkeriet inte ska bli ersättningsskyldiga till speditjonsföretaget.

Åkeriernas uppfattning om funktionen i dagens ersättningsmodell skiljer sig inte mot speditjonsföretagets uppfattning. En respondent hos åkeri 1 beskriver modellen enligt följande citat:

“Speditjonsföretaget sluter ett avtal med en kund om att transportera varor från punkt a till punkt b. Och speditjonsföretaget fakturerar sedan sin kund utifrån godsmängd och vi får då som åkeri den största delen av frakten och speditjonsföretaget tar då provision, detta är då per sändning. Om kund skickar en sändning från a till b och från b till d så betalar han ju en peng för den ena och en för den andra. Då får vi en peng för respektive frakt och speditjonsföretaget tar en provision på respektive frakt. Så fungerar det i stora lag men sen finns det alltid undantag”.

Undantagen som nämns i citatet förklaras som att vissa av de uppdrag åkerierna utför ersätts med fasta summor per tur eller mil och inte utifrån sändning som i nuvarande ersättningsmodell.

4.5.2 Speditionsföretagets uppfattning om nuvarande ersättningsmodell

Speditionsföretaget menar att nuvarande ersättningsmodell är fördelaktig eftersom åkerierna tar den största risken. Speditionsföretagets risk uppstår i det fall som deras kund hamnar på obestånd eller går i konkurs. Speditionsföretaget ser också en fördel i att de erhåller sin provision oavsett godsunderlag, åkerierna däremot kan inte överleva om godsunderlaget är för litet.

I nuvarande ersättningsmodell saknar speditionsföretaget möjlighet att ersätta åkerierna utifrån någon ytterligare faktor än mängd transporterat gods. Det försvårar för speditionsföretaget att stimulera åkerierna att leverera en god tjänst. Speditionsföretaget anser också att de olika avdragen som sker vid omexpediering och när åkerierna begär hjälp med inhämtning leder till ett ointresse hos åkerierna för sändningar som inte kan hanteras utan hjälp från speditionsföretaget.

Processen för den ekonomiska transaktionen och hanteringen fraktsedlarna på den administrativa avdelningen nämns av flera respondenter hos speditionsföretaget som en stor källa till fel. Åkerierna erhåller fel ersättning, oftast saknas tilläggsersättning för tidsbestämda lastningar och lossningar. Speditionsföretaget upplever detta som en stor källa till irritation hos åkerierna.

4.5.3 Åkeriernas uppfattning om nuvarande ersättningsmodell

Båda åkerierna menar att nuvarande ersättningsmodell medför utmaningar eftersom godsunderlaget varierar. En respondent på åkeri 2 anser att speditionsföretaget historiskt sett tagit ett större ansvar för godsbeläggningen på linjerna men att det ansvaret idag ligger hos åkerierna och att det trots allt är positivt. Respondenten på åkeri 2 menar att det inte längre finns några linjeåkerier som enkom bedriver trafik ett speditionsföretag. Att åkerier enbart bedriver trafik åt ett speditionsföretag utan egna kunder skulle inte fungera utifrån hur transportbranschen ser ut idag. Åkeri 2 har idag tack vare samlastningen av speditionsföretagets gods och gods från de egna kunderna en fyllnadsgrad på över 100% i lastbilarna. En hög fyllnadsgrad är väldigt positivt då det främjar både ekonomin och miljön. En respondent hos 2 uttrycker att om alla lastbilar på vägarna var strikt bundna till ett speditionsföretag skulle fyllnadsgraden uppskattningsvis bara nå 70–80% vilket skulle medföra fler lastbilar på vägarna.

Även åkeri 1 menar att nuvarande ersättningsmodell möjliggör för företaget att själva optimera verksamheten och därmed uppnå en god lönsamhet. Samtidigt finns en viss osäkerhet inför att etablera nya trafiklinjer där godsunderlaget är okänt vilket uttrycks i följande citat:

”Vi går inte in i några nya affärer där vi vet att det inte finns något gods. Det kanske finns gods i ena riktningen men vad ska vi dit och köra för? För det är någon annan som kör godset i omvänd riktning. Vi är så oerhört konkurrensutsatta, det är många aktörer på marknaden. Det är knappt lönt för oss att börja köra något där vi vet att om

vi inte får den kunden som ger gods i retur från området, då är det ingen ide att börja köra för vi kommer aldrig få någon lönsamhet”.

Båda åkerierna är i stort nöjda med dagens ersättningsmodell. En respondent på åkeri 1 menar att åkeriet själva klarar att balansera ojämna godsflöden eller att fylla på med eget gods när speditjonsföretagets godsunderlag är för litet. Nuvarande ersättningsmodell anses vara bäst ur effektivitets- och miljöhänseende. Åkeri 2 menar att fasta ersättningar är en kortsiktig lösning som inte främjar utveckling och kan medföra en negativ miljöpåverkan genom ökad tomkörning.

4.5.4 Speditjonsföretagets uppfattning om en optimal ersättningsmodell

I en optimal ersättningsmodell ser speditjonsföretaget möjligheten att kunna mäta hur väl utförd en transport är och att sedan ersätta åkerierna utifrån det. En väl utförd transport ska generera en extraersättning till åkerierna och en undermålig transport ska medföra en lägre ersättning eller någon form av straff. En respondent hos speditjonsföretaget uttrycker att en framtida ersättningsmodell bör vara incitamentsdriven. Åkeriernas incitament ska bestå i deras möjlighet att påverka sin ersättning genom användandet av handscanner, sändning hämtad på utsatt tid, sändning levererad på utsatt tid samt hur väl åkerierna utnyttjat sin kapacitet. Med kapacitet avses vilken typ av lastbil som åkeriet ställt till förfogande. En mindre lastbil skulle medföra en lägre ersättning än vad en fullstor lastbil med släp skulle medföra. Hur ersättningen i detalj ska kopplas till incitamenten är oklart men respondenten hos speditjonsföretaget betonar att åkerierna alltid ska erhålla en viss ersättning oavsett vilka faktorer som uppfyllts. Speditjonsföretaget menar att det bör vara motiverande för åkerierna om ersättningen baseras på hur väl de utfört uppdraget samt att åkerierna har en möjlighet att påverka sin ersättning.

Åkeriernas ersättning varierar på grund av olika kundavtal och säsongsvariationer i godsunderlag och utifrån det anser speditjonsföretaget att åkerierna måste ges möjlighet att skapa en förkalkyl till uppdragen. Åkerierna måste kunna presentera ett underlag till sina kreditgivare vid anskaffning av lastbilar och utrustning. Speditjonsföretaget menar att en grundnivå gällande vikt eller godsunderlag ska finnas på varje linje. Grundnivån skulle ge åkerierna en garanterad lägsta ersättning. Om vikt eller godsunderlag överstiger grundnivån skall speditjonsföretaget och åkerierna dela på överskjutande vinst. En respondent hos speditjonsföretaget uttrycker att på så vis ges ett incitament till bägge parter.

Vidare anser speditjonsföretaget att hanteringen av de olika tilläggen och avdragen på åkeriernas ersättning som idag hanteras på sändningsnivå bör förenklas. En respondent på speditjonsföretaget nämner att en framtida lösning kan vara att använda handscannern i större utsträckning och helt sluta använda fraktsedlar. Ansvar för en korrekt hantering av tilläggen skulle då hamna hos åkeriernas chaufförer istället för hos speditjonsföretaget varvid felfrekvensen borde sjunka.

4.5.5 Åkeriernas uppfattning om en optimal ersättningsmodell

Åkeri 1 menar att en kombination av nuvarande ersättningsmodell och en kilometerbaserad ersättning vore optimalt utifrån att godsunderlaget för linjerna varierar. En respondent på åkeri 1 uttrycker att utvecklingen av linjerna skulle kunna stärkas om ett öppnare spel mellan speditiönsföretaget och åkerierna tillämpades. Respondenten nämner även att det inte är helt otänkbart att låta åkeriets egna kunder gå genom speditiönsföretaget, dock med en lägre provision än vad speditiönsföretaget tar från sina egna kunder. Ett öppnare spel hade medfört att speditiönsföretagets personal blivit medveten om åkerierna förutsättningar vilket skulle leda till en gemensam utveckling mellan företagen.

Båda åkerierna efterfrågar någon form av garanti för att linjerna åtminstone ska ge ett nollresultat. En respondent hos åkeri 2 uttrycker att en fast ersättning så åkeriet inte riskerar att gå med förlust hade varit optimalt eftersom det borde möjliggöra för utveckling av linjerna i högre utsträckning än vad som sker idag. Överlag är åkerierna nöjda med nuvarande ersättningsmodell, fransett processen för den ekonomiska transaktionen där allt för många fel anses uppstå. Båda åkerierna tvingas själva påtala för speditiönsföretaget när det saknas pengar.

4.6 Rangordningstabellerna

4.6.1 Speditiönsföretagets målområden

I tabell 2 nedan visas en sammanställning av målområdena hos speditiönsföretaget som både speditiönsföretaget och åkerierna fick rangordna. De målområden som rankades högst av speditiönsföretaget var kunder, medarbetare, miljö och ekonomi. De målområden som antogs av åkerierna vara viktigast för speditiönsföretaget var miljö, verksamheten, ekonomi, varumärke och kunder. Både speditiönsföretaget och åkerierna rankar ekonomi och kunder inom topp fyra samt målområdet utveckling/innovation sist. Rangordningstabellen bör läsas/förstås utifrån att överensstämmelse mellan målområdena kan anses finnas i stor omfattning om de har rangordnats på samma plats i tabellen av alla företag, exempelvis plats 3-3-3. Desto större skillnad eller spridning som sedan förekommer mellan målområdena i tabellen ju lägre överensstämmelse kan då anses föreligga.

Tabell 2: Sammanställning av rangordningen gällande målområden hos speditiönsföretaget

Målområden hos speditiönsföretaget		
Speditiönsföretaget (N=3)	Åkeri 1:s uppfattning (N=2)	Åkeri 2:s uppfattning (N=2)
Kunder (24)	Miljö (13)	Verksamheten (13)
Medarbetare (18)	Ekonomi (13)	Ekonomi (12)
Miljö (17)	Varumärke (11)	Varumärke (11)
Ekonomi (17)	Kunder (11)	Kunder (11)
Social hållbarhet (10)	Medarbetare (8)	Medarbetare (11)
Verksamheten (9)	Social hållbarhet (6)	Miljö (8)
Varumärke (7)	Verksamheten (5)	Social hållbarhet (4)
Utveckling/ innovation (6)	Utveckling/ innovation (4)	Utveckling/ innovation (2)

* Poäng anges inom parentes

4.6.2 Åkeriernas motivationsfaktorer

I tabell 3 nedan visas en sammanställning av motivationsfaktorerna hos åkerierna som både åkerierna och speditiönsföretaget fick rangordna. De motivationsfaktorer som rankades högst av åkerierna var samarbete, engagerad uppdragsgivare, transparens och att gå med vinst. De motivationsfaktorer som antogs av speditiönsföretaget vara viktigast för åkerierna var att gå med vinst, engagerad uppdragsgivare och erkännande. Åkeri 2 och speditiönsföretaget har rangordnat två motivationsfaktorer på samma plats, engagerad uppdragsgivare och transparens. Åkeri 1 och speditiönsföretaget har båda rangordnat motivationsfaktorn stora befogenheter sist.

Tabell 3: Sammanställning av rangordningen gällande motivationsfaktorer hos åkerierna.

Motivationsfaktorer hos åkerierna		
Åkeri 1 (N=2)	Åkeri 2 (N=2)	Speditiönsföretagets uppfattning (N=3)
Samarbete (16)	Samarbete (14)	Att gå med vinst (24)
Transparens (12)	Engagerad uppdragsgivare (14)	Engagerad uppdragsgivare (18)
Engagerad uppdragsgivare (11)	Att gå med vinst (14)	Erkännande (14)
Trygghet (9)	Stora befogenheter (10)	Belöning (13)
Belöning (9)	Trygghet (6)	Samarbete (11)
Att gå med vinst (6)	Transparens (6)	Transparens (10)
Erkännande (6)	Belöning (5)	Trygghet (10)
Stora befogenheter (3)	Erkännande (3)	Stora befogenheter (7)

* Poäng anges inom parentes

5. Analys och diskussion

I följande avsnitt kommer analys och diskussion av studiens empiri att presenteras och alla fyra teman, mål, motivation, bra transporttjänst och ersättningsmodell behandlas. Analys- och diskussionsavsnittet tar upp och besvarar studiens frågeställningar i tur och ordning och inleds med frågeställning 1 för att sedan följas av frågeställning 2 och avslutas med frågeställning 3.

5.1 Mål

Nedan besvaras frågeställning 1 genom att identifierade uttalade mål, förväntningar och framtida mål som speditjonsföretaget har på deras kontrakterade åkerier analyseras. Analysen av mål, både uttalade och framtida, samt förväntningar följs av en jämförelse avseende hur väl speditjonsföretagets mål och förväntningar stämmer överens med hur åkerierna uppfattar dem.

5.1.1 Speditjonsföretagets uttalade mål, förväntningar och framtida mål

Speditjonsföretaget har tre uttalade mål kopplade till åkerierna och transporttjänsten åkerierna utför åt dem vilka är “97 procentig upphämtningskvalitet”, “nej tack i tid” och “hög scannings efterlevnad”. Alla tre målen kan beskrivas som icke-ekonomiska mål (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Speditjonsföretaget har förutom de tre uttalade målen flertalet förväntningar på åkerierna. Speditjonsföretaget önskar exempelvis att åkerierna ska hålla de tider som är satta för upphämtning av gods, att de ska vilja ha en öppen kommunikation och dialog, att de ska arbeta för hög fyllnadsgrad på lastbilarna, att de inte skada godset och att deras chaufförer har ett gott bemötande. Förväntningarna kan anses ha en karaktär av att vara icke ekonomiska. Att inget av de uttalade målen eller förväntningarna från speditjonsföretaget uttrycks som ekonomiska mål visar att vinstmålet inte är i fokus för speditjonsföretaget, vilket motsäger det Bruzelius och Skärvad (2011) framför om att vinstmålet är centralt för företag idag. Att det inte finns något uttryckt ekonomiskt vinstmål behöver å andra sidan inte betyda att det anses oviktigt att gå med vinst då icke-ekonomiska mål också kan bidra till att öka vinsten. Som exempel skulle 97 procentig upphämtningskvalitet kunna leda till nöjda kunder som återkommer eller utökar användandet av tjänsten och på så vis öka vinsten. Speditjonsföretaget har dock ingen sådan tydlig uttalad koppling mellan sina ekonomiska mål och icke-ekonomiska mål. De tre högst rankade målområden i rangordningstabellerna, kunder, medarbetare, miljö är även de icke-ekonomiska.

Varken de uttalade målen eller de förväntningar som speditjonsföretaget har på åkerierna stämmer överens med Shettys (1979) tre vanligaste företagsmål som är, lönsamhet, tillväxt och marknadsandelar. En tydligare koppling finns istället till de icke-ekonomiska målen, socialt ansvar, medarbetarnas välmående och produktkvalitet och service som kom på plats fyra till sex i Shettys (1979) studie. Produktkvalitet och service är det som kan anses stämma bäst överens med speditjonsföretagets uttalade mål

då alla tre på något sätt kan kopplas till kvalitet eller service. Då Shettys (1979) studie är närmare 40 år skulle det ha kunnat skett en förändring i vad företag anser är viktigt och att de icke-ekonomiska målen anses viktigare idag. Inte heller de viktigaste målen kopplade till företagsledare som framförs i studien av Hofstede m.fl. (2002) i form av företagets tillväxt, företagets fortlevnad och årets vinst återfinns bland speditiönsföretagets mål eller förväntningar. Att företag inte enbart fokuserar på ekonomiska mål utan önskar skapa ett helhetsperspektiv med fler målområden där även icke-ekonomiska mål ingår kan dock anses stödjas av det ökande användandet av både "the tripple bottom line" och det balanserade styrkortet som styrks av Bruzelius och Skärvad (2011).

När speditiönsföretaget får förutspå vilka mål som kommer att vara viktiga i framtiden är även dessa till största delen icke-ekonomiska. Målen innefattar främst området miljö men även digitalisering, breddad syn på kvalitet i form av "end to end kvalitet", transparens mot kund, skapandet av en ledtidstabell, möjlighet att leverera på små orter samt förändrade transporter i storstäderna. Utöver dessa mål framförs även att arbetsmiljö troligen kommer att vara ett fortsatt viktigt målområde tillsammans med ekonomi.

Att miljö ses som ett viktigt målområde för speditiönsföretaget i framtiden stämmer med det Bruzelius och Skärvad (2011) framför att intresset för hållbarhetsfrågor inom företag ökat. En respondent på speditiönsföretaget förutspår bland annat att det kommer införas större krav på fossilfritt bränsle vilket går i linje med Regeringskansliets (2018) mål och önskan om fossilfria transporter. Respondenten tror att det kommer krävas tystare transporter vid leverans till privatpersoner i framtiden vilket även det skulle kunna ses som en rörelse mot det Regeringskansliet (2018) beskriver som hållbara godstransporter. Vidare framför respondenten att kombitrafik upplevs förespråkas från regeringens sida vilket styrks av att både Trafikverket (2019) och Regeringskansliet (2018) framför en önskan om överflyttning av godstransporter från vägarna till järnväg och sjöfart. Respondenten upplever att infrastrukturen i dagsläget som ett hinder för en utökning inom kombitrafiken samt att det är ett icke-flexibelt system som inte alls passar speditiönsföretagets varierande godsmängd.

Trots att miljö förutspås som ett viktigt område för framtida mål framkommer inget som tyder på att detta arbete har påbörjats då inget uttalat mål i dagsläget kan kopplas till varken det transportpolitiska målet (Regeringskansliet 2018) eller det satta klimatmålet för transportsektorn (Trafikverket 2019).

5.1.2 Målöverensstämmelse mellan speditiönsföretaget och åkerierna

I detta avsnitt analyseras målöverensstämmelsen mellan speditiönsföretaget och åkerierna avseende de tre delarna, uttalade mål, förväntningar och framtida mål hos speditiönsföretaget. Analysen av respektive del inleds med en tabell som visar en sammanställning av vad som framkommit från intervjuerna med speditiönsföretaget samt åkerierna. Tabell 4 visar en översikt över speditiönsföretagets uttalade mål och

åkeriernas uppfattning om de uttalade målen, tabell 5 en översikt över speditjonsföretagets förväntningar på åkerierna och åkeriernas uppfattning av förväntningarna och tabell 6 en översikt över framtida mål hos speditjonsföretaget och åkeriernas uppfattning om speditjonsföretagets framtida mål. Avsnittet avslutas med en analys av rangordningstabellen avseende speditjonsföretagets målområden.

Tabell 4: Översikt över speditjonsföretagets uttalade mål och åkeriernas uppfattning om speditjonsföretagets uttalade mål.

Speditjonsföretagets uttalade mål	Åkeriernas uppfattning
<ul style="list-style-type: none"> ○ “97 procentig upphämtningskvalitet” ○ “Nej tack i tid” ○ “Hög scanningsefterlevnad” 	<ul style="list-style-type: none"> ○ De uttalade målen är inte kända på åkerierna

Tabell 4 visar att speditjonsföretagets uttalade mål inte är kända hos respondenterna på åkerierna och utifrån det kan bedömningen göras att det inte finns någon överensstämmelse avseende uttalade mål. Att målen inte är kända bör kunna liknas med avsaknad av mål. Rouillard (2009) framför att avsaknaden av mål kan leda till att medarbetare har svårt att veta vad som förväntas av dem i deras arbete och att det även försvårar en korrekt mätning av arbetsinsatsen. Det Rouillard (2009) framför skulle i detta fall kunna gälla åkerierna, det vill säga att då speditjonsföretagets mål inte är kända av medarbetarna på åkerierna medför det oklarheter kring vad åkerierna förväntas prestera och hur de ska veta när de uppnått det. Det framkommer att en respondent på åkeri 1 antar att det finns kvalitets- och miljömål. Kvalitetsmålen kopplar respondenten ihop med att de ska ha en hög fyllnadsgrad på lastbilarna och få med sig allt gods som speditjonsföretaget bokar in för transport. Att få med sig allt gods skulle kunna tolkas överensstämma med det uttalade målet “97 procentig upphämtningskvalitet”.

Resonemanget som förs av respondenten på åkeri 1 kring kvalitet visar i detta fall att åkeriet har en känsla av vad speditjonsföretaget har för mål men att det inte är känt fullt ut. Respondenten framför att det borde finnas uttalade miljömål och att det skulle kunna handla om att testa/använda nya drivmedel men att de inte exakt vet vilka miljömålen är. Under intervjuerna med speditjonsföretaget framkommer inget tydligt uttalat miljömål. Precis som med kvalitetsmålet finns viss kännedom på båda åkerierna om målen “nej tack i tid” och “hög scanningsefterlevnad” men de har inte uppfattats som uttalade mål utan snarare något som önskas, mer som en rutin eller regel som ska följas. Utifrån att det finns en uppfattning om speditjonsföretagets mål hos åkerierna, även om respondenterna inte kan ange dem, anses det finnas en viss överensstämmelse gällande uttalade mål vilken bedöms som ingen till låg överensstämmelse.

En respondent på åkeri 2 framför att speditjonsföretaget har många mål men det är ingen av respondenterna på åkeri 2 som nämner vilka det är. En av respondenterna uttrycker dock att målen bara handlar om siffror och statistik. Denna syn delas till viss

del respondenterna på åkeri 1. Respondenter på båda åkerierna uttrycker att det förekommer flertalet mätningar inom olika områden. De uttrycker även att dessa mätningar kan leda till en missvisande bild av verkligheten. Om upplevelsen hos åkerierna är att målen enbart är kopplade till statistik och mätningar som ger felaktigt resultat kan varken delen kring acceptans i SMARTa mål (Bergman & Klefsjö, 2012) eller variabeln för om målets "viktighet" (Locke & Latham, 2002) anses uppfyllt. Om målen inte anses som viktiga eller ens accepterade av åkerierna borde det med största sannolikhet påverka åkeriernas prestation och måluppfyllnad negativt.

Statistik och mätningar är i sig inga uttryckta mål från speditjonsföretagets sida men uppfattas trots det som mål av vissa respondenter på åkerierna. Hanson m.fl., (2011) menar att för stort fokus på statistik och mätningar kan leda till att helhetsbilden kring verksamheten går förlorad samt en minskad överensstämmelse i stort. En viss försiktighet gällande användandet av statistik och mätningar bör tas i beaktande från speditjonsföretagets framöver så upplevelsen från åkerierna inte är att speditjonsföretaget enbart fokuserar på dessa områden och att de negativa följderna som Hanson m.fl., (2011) framför inte uppstår.

Att överensstämmelsen gällande de uttalade målen är ingen till låg skulle kunna bero på att speditjonsföretagets högsta ledning i detta fall inte tagit sig an det som Bergman och Klefsjö (2012) framför är en av ledningens viktigaste uppgifter, att skapa en tydlig framtidsbild av vad organisationen önskar uppnå. En annan anledning skulle kunna vara svårigheten som kan uppstå när aktiviteter för ökad överensstämmelse ska tillämpas i praktiken (Campbell m.fl., 2005), vilket i detta fall skulle kunna vara aktiviteter avseende hur information kring mål kan tydliggöras för åkerierna. Att ledningen i ett företag ser vikten av att kommunicera målen samt lägger tid på denna aktivitet anser Ayers (2013) har möjlighet att öka överensstämmelsen av den enkla orsaken att det ökar kunskapen och förståelsen av målen för dem som får det berättat för sig. Information om och kommunikation av målen från speditjonsföretagets sida till åkerierna är då av yttersta vikt. Om speditjonsföretaget arbetade på relationen med åkerierna skulle även det kunna leda till en högre överensstämmelse vilket styrks av Stephen och Coote (2007) då de menar att en känsla av gemenskap och förtroende är grundläggande för en god relation och att det i sin tur leder till förutsättningar för att skapa målöverensstämmelse.

Tabell 5: Översikt över speditjonsföretagets förväntningar på åkerierna och åkeriernas uppfattning om speditjonsföretagets förväntningar.

Speditjonsföretagets förväntningar	Åkeriernas uppfattning
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hämta godset på utsatt tid ○ Använda handscannern i större utsträckning ○ Vilja ha en öppen kommunikation och dialog 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lösa alla bokningar som speditjonsföretaget planerar ut ○ Transporttjänsten ska hålla en hög kvalitet i form av att tider hålls ○ Sträva efter en hög fyllnadsgrad

<ul style="list-style-type: none"> ○ Vilja ha en hög fyllnadsgrad ○ Vara varsamma och inte skada godset ○ Trevligt kundbemötande från chaufförerna 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Godsskador ska undvikas ○ Att transporttekniska tjänster som kan efterfrågas av speditiönsföretaget ska kunna utföras
---	--

I tabell 5 framkommer det att förväntningarna hålla tider, hög fyllnadsgrad och att inte skada godset både uttalas av speditiönsföretaget och uppfattas av åkerierna. Eftersom en överensstämmelse finns mellan ungefär hälften av områdena kan överensstämmelsen gällande förväntningar ses som medel.

Det finns dock ett område som inte nämns ovan och som utmärker sig vilket är området utveckling. Båda åkerierna lyfter att de anser att speditiönsföretagets förväntningar på dem inte går i linje med ett utvecklingsfokus. Vikten av och viljan till utveckling framfördes av båda åkerierna men de uppfattade varken mål eller förväntningar från speditiönsföretagets sida avseende utveckling. Då speditiönsföretaget inte uttrycker att de fokuserar på utveckling i någon form medan åkerierna uttrycker en stark vilja att utvecklas ses överensstämmelsen inom området utveckling som ingen överensstämmelse.

Tabell 6: Översikt över speditiönsföretagets framtida mål och åkeriernas uppfattning om speditiönsföretagets framtida mål.

Speditiönsföretagets framtida mål	Åkeriernas uppfattning
<ul style="list-style-type: none"> ○ Miljö ○ Digitalisering ○ “End to end kvalitet”, vilket skulle innebära mätningar av både upphämtat och levererat gods ○ Transparens mot kund ○ Skapandet av en ledtidstabell, en tabell över transporttid från punkt A till punkt B ○ Översyn av leveransorter ○ Trafik/logistik avseende transporter i storstäder ○ Arbetsmiljö ○ Ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Miljö ○ Spårbarhet av gods i realtid ○ Utveckling ○ Transport i storstäder ○ Kundkrav

Tabell 6 visar att de framtida målområdena miljö och transporter i storstäder både uttalas av speditiönsföretaget och uppfattas av åkerierna. Området spårbarhet av gods kan anses ingå inom området digitalisering och därav kan spårbarhet av gods och digitalisering tolkas som ett målområde uttalat av speditiönsföretaget och uppfattat av

åkerierna. Det finns då en överensstämmelse mellan tre av de framtida målområdena men eftersom speditiönsföretaget uttryckt flertalet framtida mål som inte åkerierna uppfattat ses överensstämmelsen gällande framtida mål som låg till medel.

Även gällande framtida mål står området utveckling ut. Åkerierna lyfter återigen vikten av att fokusera på och uppmärksamma utveckling för att partiverksamheten inom speditiönsföretaget ska kunna finnas kvar och klara konkurrens från mindre speditiönsföretag. En respondent på åkeri 2 framför en tro på att utveckling som bidrar till större flexibilitet, öppnare organisation, större kompetensutnyttjande, bättre planeringssystem, nya teknik och extra handpåläggning vid transporttjänsterna skulle kunna leda till att speditiönsföretaget dels får behålla nuvarande kunder men även får nya som dessutom skulle vara villiga att betala lite mer för transporttjänsten.

I tabell 7 nedan presenteras de fyra högst rangordnade målområdena i rangordningstabellen avseende målområden.

Tabell 7: De högst rankade målområdena i rangordningstabellen.

Speditiönsföretaget	Åkeri 1:s uppfattning	Åkeri 2:s uppfattning
Kunder	Miljö	Verksamheten
Medarbetare	Ekonomi	Ekonomi
Miljö	Varumärke	Varumärke
Ekonomi	Kunder	Kunder

Tabell 7 visar att speditiönsföretaget rangordnat målområdena kunder, medarbetare, miljö och ekonomi högst. Tabellen visar även att både åkeri 1 och åkeri 2 rangordnat målområdet ekonomi på plats två och målområdet kunder på plats fyra. Målområdena ekonomi och kunder har färgmarkerats med gult respektive rosa i tabellen. Utifrån färgmarkeringen kan en överensstämmelse utläsas, även om den måste tolkas som låg till medel, då inget av områden är rankat på samma plats mellan speditiönsföretaget och åkerierna. Resultatet från rangordningstabellen indikerar att åkerierna till viss del uppfattar vad speditiönsföretaget önskar men att det inte är tillräckligt tydligt hos åkerierna för att skapa en hög överensstämmelse. Detta stödjer det som framkommer att det är ingen till låg överensstämmelsen gällande uttalade mål men att åkerierna trots det har en viss känsla av vad speditiönsföretaget förväntar sig av dem då överensstämmelsen är högre inom områdena förväntningar och framtida mål.

I tabell 2, rangordningstabellen för målområden i empiriavsnitt, framgår det att målområdet utveckling och innovation rangordnas sist av speditiönsföretaget och anses då vara av minst vikt av de åtta angivna målområdena. Att åkerierna uppfattat speditiönsföretagets inställning till utveckling och innovation korrekt råder inget tvivel om då båda åkerierna rangordnat att de tror utveckling och innovation är det minst

viktiga målområdet hos speditjonsföretaget. Total överensstämmelse finns då mellan vilken vikt speditjonsföretaget anser området utveckling och innovation har och åkeriernas uppfattning. Att speditjonsföretaget rangordnar utveckling och innovation sist och att åkerierna är medvetna om detta skulle kunna vara en anledning till de svårigheter som åkerierna uttrycker att de upplever avseende utvecklingsmöjligheter. Rangordningstabellen visar även att överensstämmelsen kring vad åkerierna uppfattar som viktiga mål hos speditjonsföretaget är högre åkerierna emellan än mellan speditjonsföretaget och åkerierna.

5.2 Motivationsfaktorer

Nedan besvaras frågeställning 2 genom att identifierade motivationsfaktorer hos åkerierna, deras chaufförer och transportplanerare analyseras. Analysen efterföljs av en jämförelse av hur väl det som motiverar åkerier, transportplanerare och chaufförer stämmer överens med speditjonsföretagets uppfattning om vad som motiverar dem.

5.2.1 Motivationsfaktorer hos åkerierna, chaufförerna och transportplanerarna

Respondenter på båda åkerierna uttrycker att den ekonomiska ersättningen är det som i huvudsak motiverar i samarbetet med speditjonsföretaget. Att den ekonomiska ersättningen kan vara motiverande styrks av Nielsen och Parker (2012) som framför att företag kan ha ett fundamentalt ekonomiskt motiv och en strävan efter att maximera ekonomiska vinster. Utifrån att båda åkerierna uttryckt ersättningens betydelse kan åkeriernas motiv betraktas som ekonomiskt. Människor slutar prestera på arbetet om lönen uteblir (Herzberg, 1968), detsamma borde gälla i samarbetet mellan speditjonsföretaget och åkerierna. Därav är det av stor betydelse att speditjonsföretaget kommer till rätta med rådande problematik kring processen för den ekonomiska transaktionen till åkerierna.

Herzberg (1968) skriver att ekonomisk belöning inte leder till motivation. Eftersom åkerierna är beroende av den ekonomiska ersättningen för att överleva kan ersättningen ses som en hygienfaktor snarare än en motivationsfaktor. Åkeriernas motivation bottnar därmed i möjligheten att själva påverka ersättningens storlek. En förutsättning för att påverka ersättning är att speditjonsföretaget har ett tillräckligt godsunderlag och att åkerierna har möjligheten att optimera fyllnadsgraden i lastbilarna.

Ett tillräckligt godsunderlag från speditjonsföretaget kan således utifrån Herzbergs (1968) tvåfaktorsteori ses som en hygienfaktor och möjligheten att optimera fyllnadsgraden kan ses som en motivationsfaktor. Motivationen uppstår när åkerierna ges utmaning att optimera sin verksamhet och lyckas med prestationen så att verksamheten blir lönsam. Både utmaningen och prestationen kan anses vara motivationsfaktorer enligt Herzbergs (1968) tvåfaktorsteori.

Åkeriernas uppfattning om vad som motiverar dem, utöver den ekonomiska ersättningen, skiljer sig från det speditjonsföretaget tror. Åkeri 1 menar att samarbetet

med speditjonsföretaget är motiverande eftersom samarbetet möjliggjort för åkeriet att utveckla en egen kundbas i den trafik som bedrivs åt speditjonsföretaget. Lambert m.fl., (1996) skriver att anledningen till att företag samarbetar är för att samarbete ofta möjliggör för saker som inte varit möjliga att utföra på egen hand. Åkeri 1 menar att företagets tillväxt inte varit möjligt utan samarbetet med speditjonsföretaget.

Inom åkeri 1 finns en strävan att hålla en hög fyllnadsgrad i lastbilarna. Arbetet med att hålla en hög fyllnadsgrad motiverar både chaufförerna och transportplanerarna. Enligt Herzbergs (1968) tvåfaktorsteori kan arbetet med en hög fyllnadsgrad motivera utifrån att det möjliggör för en god lönsamhet. Både chaufförer och transportplanerare har således möjligheten att själva påverka åkeriets lönsamhet. Utifrån chaufförernas och transportplanerarnas perspektiv kan fyra motivationsfaktorer ur tvåfaktorsteorin av Herzberg (1968) identifieras i arbetet med en hög fyllnadsgrad:

- Arbetsuppgifter - transportplanerarnas arbetsuppgifter blir utmanande och varierande när den höga fyllnadsgraden ska uppnås utifrån att de måste ha en god förmåga att planera och att ha "många bollar i luften". Chaufförernas arbete blir utmanande och intressant då de måste lära sig att effektivt komprimera godset i lastbilarna utan att godsskador uppstår.
- Prestation - arbetet med att uppnå den höga fyllnadsgraden leder till motivation hos både chaufförer och transportplanerare när resultatet leder till en god lönsamhet och i förlängningen möjligheterna för transportplanerarna att kräva en hög lön.
- Ansvar - att känna ett ansvar leder till motivation, både chaufförer och transportplanerare känner ett stort ansvar för att uppnå en hög fyllnadsgrad.
- Utveckling - både chaufförer och transportplanerare utvecklas då de dagligen är engagerade i arbetet med den höga fyllnadsgraden.

Speditjonsföretaget har en förväntning på åkerierna att de ska vilja ha en hög fyllnadsgrad. Jelavic och Salter (2014) menar att en överensstämmelse med motiverande faktorer hos personalen och företagets strategier och mål leder till ett positivt utfall. En hög överensstämmelse finns mellan speditjonsföretagets förväntning om åkeriernas vilja att ha en hög fyllnadsgrad och hur arbetet med en hög fyllnadsgrad motiverar personalen inom åkeri 1.

Inom åkeri 2 anses kundkontakt och möjligheten till att lösa kundernas unika behov som motiverande. En respondent på åkeri 2 nämner att företagets framgångsfaktor är att erbjuda flexibla lösningar till kunderna. Flexibiliteten kräver mycket handpåläggning från åkeriet men samtidigt möjliggör det för att fakturera kunderna ett högt pris. Respondenten på åkeri 2 menar att det är en drivkraft inom företaget att aktivt arbeta med problemlösning. Bruzelius och Skärvad (2011) skriver att drivkrafter kan bestå av

strävan att bygga långsiktiga och varaktiga relationer samt att värna om kapital. Utifrån hur respondenten på åkeri 2 beskriver hur företaget arbetar med sina kunder är det tydligt att det upplevs motiverande. Kundkontakten inom åkeri 2 medför även att åkeriet erhåller en hel del beröm vilket anses motivera och stämmer väl överens med det Herzberg (1968) framför att beröm och bekräftelse på ett väl utfört arbete har en direkt inverkan på motivation. Åkeriets beröm kommer oftast från kunderna och sällan från speditjonsföretaget. Om speditjonsföretaget oftare uttryckte beröm när åkerierna förtjänade det skulle det vara ett enkelt sätt att påverka motivationen hos åkerierna positivt. Ayers (2013) skriver att avsaknad av beröm och uppsmuntran kan ha en inverkan på hur medarbetare uppfattar en organisations mål och strategier. Bristen på beröm och bekräftelse från speditjonsföretaget kan således ha en negativ påverkan på hur åkerierna uppfattar speditjonsföretagets mål.

Båda åkerierna betonar att stor vikt läggs vid att tillmötesgå chaufförernas olika behov. Herzberg (1968) skriver att vantrivsel kan uppstå om arbetet upplevs påverka privatlivet i för stor utsträckning. Båda åkerierna ger intrycket av att ha en sund syn på medarbetarnas privatliv i relation till arbetet. Den sunda synen åkerierna har på medarbetarnas arbetssituation kan tyda på att det utöver det fundamentala ekonomiska motivet även kan finnas ett socialt och normativt motiv. Ett socialt motiv i sammanhanget skulle utifrån det som Nielsen och Parker (2012) skriver vara att behålla åkeriernas goda anseende i samhället. Ett socialt ansvar tas då utifrån att det anses vara fundamentalt rätt.

Båda åkerierna anser att chaufförernas arbete medför tunga lyft och stress. Utifrån Herzbergs (1968) tvåfaktorsteori kan chaufförernas arbetsmiljö betraktas som en hygienfaktor. Åkeri 1 nämner att den trafik som bedrivs åt speditjonsföretaget ibland medför alltför stora krav på chaufförernas kunskapsnivå gällande utförandet av tjänsten. Bland annat uttrycks speditjonsföretagets handscanner som undermålig och svårhanterad av åkeri 2. Enligt Herzberg (1968) krävs drägliga arbetsförhållanden för att vantrivsel inte ska uppstå. Utifrån beskrivningen av chaufförernas arbetsförhållanden avseende fysisk och psykisk arbetsmiljö är det tveksamt huruvida någon motivation kan uppstå då stress, tunga lyft och en svårhanterad handscanner är aspekter som direkt påverkar arbetsmiljön negativt.

5.2.2 Motivationsöverensstämmelse mellan speditjonsföretaget och åkerierna

I detta avsnitt analyseras motivationsöverensstämmelsen mellan speditjonsföretaget och åkerierna avseende de tre perspektiven åkeri, chaufför och transportplanerare. Analysen av respektive perspektiv inleds med en tabell utifrån vad som framkommit från intervjuerna med speditjonsföretaget samt åkerierna. Tabell 8 visar en översikt över vad som motiverar åkerierna samt speditjonsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkerierna, tabell 9 vad som motiverar chaufförerna samt speditjonsföretagets uppfattning om vad som motiverar chaufförerna och tabell 10 vad som motiverar transportplanerarna samt speditjonsföretagets uppfattning om vad som motiverar

transportplanerarna. Chaufförernas perspektiv i denna studie inhämtades från åkeriernas chefer och transportplanerare, för reflektion kring detta se avsnitt 3.7 metodreflektion. Avsnittet avslutas med en analys av rangordningstabellen avseende åkeriernas motivationsfaktorer.

Tabell 8: Översikt över vad som motiverar åkerierna och speditiönsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkerierna.

Vad motiverar åkerierna	Speditiönsföretagets uppfattning
<ul style="list-style-type: none"> ○ En hög ekonomisk ersättning ○ Optimering av verksamheten ○ Utveckling och tillväxt ○ Trygghet i långsiktiga samarbeten ○ Tillräckligt godsunderlag för att uppnå lönsamhet ○ Hög och balanserad godsbeläggning på linjerna ○ Kundkontakt - skapa och erbjuda flexibla lösningar 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Den ekonomiska ersättningen ○ Möjligheten till att optimera verksamheten ○ Möjligheten att gynnas mer än konkurrenterna ○ Hög och balanserad godsbeläggning ○ Stolthet i att vara kontrakterade av speditiönsföretaget och utföra tjänsten på ett bra sätt ○ Stolthet i att ha fordon profilerade i speditiönsföretagets färger ○ Bedriva verksamheten på ett miljömässigt korrekt sätt ○ Ett bra kundbemötande, rena lastbilar och rena chaufförer

Tabell 8 visar att speditiönsföretagets uppfattning om vad som motiverar åkerierna överensstämmer med vad åkerierna framför avseende den ekonomiska ersättningen, möjligheten att optimera verksamheten, en hög och balanserad godsbeläggning på linjerna samt ett bra kundbemötande. Att ha kundkontakt och skapa/erbjuda flexibla lösningar tolkas i detta fall vara en del i ett bra kundbemötande varav överensstämmelsen mellan de två områden anses finnas. Överensstämmelsen gällande vad som motiverar åkerierna ses som medel utifrån att det finns en överensstämmelse mellan ungefär hälften av motivationsfaktorerna.

Speditiönsföretagets uppfattning är att den största motivationsfaktorn för åkerierna är den ekonomiska ersättningen. Speditiönsföretagets uppfattning är även att åkerierna motiveras av att optimera sin trafik vilket överensstämmer med vad åkerierna framfört som motiverande. Speditiönsföretaget framför att åkerierna upplevs motiveras av en viss stolthet i att utföra uppdraget åt speditiönsföretaget på ett bra sätt. Den uppfattningen överensstämmer inte med något som framförts av åkerierna. Speditiönsföretaget anser att åkerierna i stor utsträckning borde motiveras av att bedriva sin verksamhet på ett miljöriktigt sätt, det framkommer hos åkeri 1 att en hög fyllnadsgrad minskar tomkörning. Att sträva efter att ha en hög fyllnadsgrad kan då till viss del tolkas som ett motiv för att bedriva verksamheten på ett miljömedvetet sätt.

Tabell 9: Översikt över motivationsfaktorer hos åkeriernas chaufförer och speditjonsföretagets uppfattning om vad som motiverar chaufförerna.

Vad motiverar åkeriernas chaufförer	Speditjonsföretagets uppfattning
<ul style="list-style-type: none"> ○ Möjligheten till att göra ett bra jobb ○ Delta i arbetet med effektiva upplägg och en hög fyllnadsgrad ○ Att beslut tas i samråd med åkeriernas transportplanerare ○ Välutrustade fordon och bra arbetsmiljö ○ Möjlighet att kombinera familjeliv med arbetet - lämna och hämta barn på förskolan ○ Upplevd status av att arbeta på ett anrikt åkeri ○ Rimlig utmaning avseende tider, rutiner och arbetsuppgifter 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Möjlighet till uppfyllnad av personliga mål avseende körning eller tider ○ Fordon profilerade i speditjonsföretagets färger ○ Återkoppling från speditjonsföretaget gällande problem

Tabell 9 visar att åkeriernas chaufförer motiveras av att göra ett bra jobb och att delta i arbetet med en hög fyllnadsgrad men även av att uppleva en rimlig utmaning avseende tider, rutiner och arbetsuppgifter. Åkeriernas chaufförer motiveras mestadels av interna faktorer inom åkerierna. Speditjonsföretaget uppfattar att chaufförerna motiveras av att uppfylla personliga mål vilket kan jämföras med det som framkommit från åkerierna gällande chaufförernas önskan att göra ett bra jobb. Chaufförerna motiveras även av en stolthet som bottnar i att arbeta åt ett anrikt åkeri vilket inte överensstämmer med speditjonsföretagets uppfattning som är att chaufförerna motiveras av att köra fordon profilerade i speditjonsföretagets färger. Då det enbart finns viss överensstämmelse i form av motivationsfaktorn att uppfylla personliga mål och motivationsfaktorn möjligheten till att göra ett bra jobb ses överensstämmelsen gällande vad som motiverar åkeriernas chaufförer som ingen till låg.

Tabell 10: Översikt över motivationsfaktorer hos åkeriernas transportplanerare och speditiönsföretagets uppfattning om vad som motiverar transportplanerarna.

Vad motiverar åkeriernas transportplanerare	Speditiönsföretagets uppfattning
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hög lön ○ Trivsamt arbetsklimat ○ Fungerande relationer till kollegor samt personal på speditiönsföretaget ○ Möjligheten att uppnå en hög fyllnadsgrad och en god lönsamhet ○ Kundkontakt ○ Problemlösning 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Möjligheten att hålla en hög fyllnadsgrad i lastbilarna och att uppnå en god lönsamhet ○ Tryggheten i att speditiönsföretaget har ansvar för kunderna ○ Möjligheten att hänvisa eventuella kundklagomål till speditiönsföretaget

Tabell 10 visar att den enda överensstämmelsen avseende transportplanerarnas motivationsfaktorer och speditiönsföretagets uppfattning om vad som motiverar transportplanerarna är möjligheten att uppnå en hög fyllnadsgrad och lönsamhet. Överensstämmelsen gällande transportplanerarnas motivationsfaktorer kan därmed ses som låg.

Åkeriernas transportplanerare motiveras av problemlösning medan speditiönsföretagets uppfattning är att åkeriernas transportplanerare motiveras av att överlåta eventuella kundklagomål till speditiönsföretaget vilket inte alls överensstämmer. Speditiönsföretaget uppfattar även att transportplanerarna motiveras av att speditiönsföretaget har ansvaret för kunder, vilket inte stämmer överens med vad transportplanerarna anser, då kundkontakt är något som åkeriernas transportplanerare motiveras av.

I tabell 11 nedan presenteras de fyra högst rangordnade motivationsfaktorerna i rangordningstabellen avseende motivationsfaktorer.

Tabell 11: De högst rankade motivationsfaktorerna i rangordningstabellen.

Åkeri 1	Åkeri 2	Speditiönsföretagets uppfattning
Samarbete	Samarbete	Att gå med vinst
Transparens	Engagerad uppdragsgivare	Engagerad uppdragsgivare
Engagerad uppdragsgivare	Att gå med vinst	Erkännande
Trygghet	Stora befogenheter	Belöning

Från tabell 11 kan det utläsas att båda åkerierna rangordnat samarbete och engagerade uppdragsgivare högt. Speditionsföretaget har rangordnat att gå med vinst, engagerad uppdragsgivare, erkännande och belöning högst. Tabell 11 visar att båda åkerierna anser att samarbete är motiverande. Speditionsföretaget har rangordnat samarbete på plats fem vilket tyder på en låg överensstämmelse. Däremot finns en hög överensstämmelse kring motivationsfaktorn engagerad uppdragsgivare som åkerierna rangordnat på plats tre och två och speditionsföretaget på plats två.

Resultatet från rangordningstabellen för motivationsfaktorer, som kan ses i sin helhet i tabell 3 i empiriavsnitt, visar även att åkerierna rangordnat trygghet på plats fyra och fem medan speditionsföretaget har rangordnat trygghet på plats sju vilket tyder på en låg överensstämmelse. Motivationsfaktorn att gå med vinst har av åkerierna rangordnats på plats sex respektive tre och av speditionsföretaget på plats ett vilket tyder på en låg överensstämmelse. Da Rocha m.fl. (2018) har i sin studie visat på att gemensamt ansvar och transparens motiverar åkerier. Ett gemensamt ansvar skulle möjligtvis kunna motsvara den tydligaste överensstämmelsen i rangordningstabellen som finns kring engagerad uppdragsgivare. Motivationsfaktorn transparens har åkerierna rangordnat på plats två respektive sex och speditionsföretaget på plats sex varav överensstämmelsen kring transparens kan ses som låg till medel.

5.3 Ersättningsmodell och bra transporttjänst

Nedan besvaras frågeställning 3 genom att nuvarande ersättningsmodell analyseras, vad som är bra respektive dåligt och hur en optimal ersättningsmodell skulle kunna se ut. Därefter följer en analys av speditionsföretagets och åkeriernas uppfattningar om en bra transporttjänst och vilka förutsättningar speditionsföretaget ger åkerierna att utföra en bra transporttjänst. Avslutningsvis förs ett resonemang kring hur en ersättningsmodell skulle kunna utformas för att främja en bra transporttjänst.

5.3.1 Nuvarande ersättningsmodell

Den ersättningsmodell som idag används är till stor del prestationsbaserad eftersom åkeriernas ersättning baseras på mängd transporterat gods. Men nuvarande ersättningsmodell har även likheter med det som Selviaridis och Wynstra (2015) beskriver som en traditionell ersättningsmodell, eftersom ersättningen till åkerierna bygger på en produktionskalkyl där åkeriernas teoretiska kostnader ingår.

Selviaridis och Wynstra (2015) menar att kvantitativa mått som driftstimmar eller antal tillverkade produkter kan ligga till grund för en ersättning. I nuvarande ersättningsmodell saknas ett fastställt prestationsmått, i specifika fall ersätts åkerierna efter antal körda mil eller per tur men då tillämpas inte ersättningsmodellen. Speditionsföretaget menar att dagens ersättningsmodell är för statisk och önskar kunna ersätta åkerierna utifrån flera faktorer är mängd transporterat gods. Selviaridis och Wynstra (2015) menar att kvantitativa prestationsmått kan kombineras med ett mått om exempelvis upplevt kundvärde. En optimal ersättningsmodell ska även möjliggöra för att mäta hur väl utförd en transport är, och sedan möjliggöra för att ersätta åkerierna

efter hur väl utförd transporten är. Holmbom m.fl. (2014) skriver att kundens behov alltid ska ligga till grund för värdering av en prestation. Ett av speditorsföretagets uttalade mål är "hög scanningsefterlevnad" vilket borde botten i kundernas behov om att godset ska vara spårbart. Genom att värdera och ersätta åkerierna efter måluppfyllnad av exempelvis "hög scanningsefterlevnad" värderas åkeriernas prestation efter kundens behov precis som Holmbom m.fl. (2014) förespråkar.

Speditorsföretaget menar att ett sätt att mäta hur väl utförd en transport är att ange en grundnivå avseende vikt eller fyllnadsgrad ska finnas på varje linje. Denna grundnivå ska även ge åkerierna en garanterad lägsta ersättning. Om vikt eller fyllnadsgrad överstiger grundnivån skall speditorsföretaget och åkerierna dela på överskjutande lönsamhet. På så vis menar speditorsföretaget att ett incitament ges till båda parter. Holmbom m.fl. (2014) skriver att prestation bör kategoriseras i tre nivåer. En grundprestation ger leverantören en avtalad grundersättning. Om leverantören presterar över avtalad nivå ska en högre ersättning genereras. Om leverantören presterar under avtalad nivå reducerad ersättningen till under grundnivå. De olika avdragen som speditorsföretaget idag gör från åkeriernas ersättning vid begärd inhämtning eller omexpediering av en sändning medför att åkerierna ofta avböjer sändningar som inte kan hanteras av åkerierna själva. Holmbom m.fl. (2014) skriver att leverantörens förutsättningar att utföra tjänsten ska vara realistiska. En justering av avdragen borde medföra att åkerierna i större utsträckning accepterar sändningar som inte kan hanteras av åkerierna själva.

Speditorsföretaget framhåller att en optimal ersättningsmodell bör vara incitamentsdriven. Selviaridis och Wynstra (2015) skriver att ekonomiska incitament i form av belöningar eller viten kan påverka en leverantör att prestera så kunden blir nöjd. Även leverantören blir nöjd genom att dennes ersättning påverkas positivt. Åkeriernas incitament är idag att en hög fyllnadsgrad ger en hög ersättning. Om allt för starka ekonomiska incitament finns kan suboptimeringar uppstå (SOU 2017:56). Eftersom åkeriernas incitament idag är starkt ekonomiskt finns det en risk att andra aspekter som kan vara av betydelse går om intet. Speditorsföretaget önskar exempelvis att användning av handscanner, att sändningar hanterats på utsatt tid och vilken fyllnadsgrad som uppnåtts ska påverka ersättningen. En stor fördel med incitamentet i nuvarande ersättningsmodell är att det leder till en minskad tomkörning och därmed en minskad miljöpåverkan. Både åkerierna uttrycker att de aktivt arbetar med en hög fyllnadsgrad i sina lastbilar eftersom det leder till en god lönsamhet. Både speditorsföretag, åkeri och miljö gynnas av det arbetet.

Eftersom åkeriernas ersättning baseras på sändningsnivå, och att olika sändningar kan generera olika ersättningar på grund av olika kundavtal har åkerierna en mycket begränsad möjlighet till att på förhand bedöma om en sändning är lönsam. Speditorsföretaget menar att en fördel med dagens ersättningsmodell är att åkerierna tar den största risken. Leverantören tar generellt en högre risk när prestationsbaserade ersättningsmodeller används (Selviaridis & Wynstra, 2015). Speditorsföretaget måste

hantera den finansiella risken i fall deras kunder hamnar på obestånd eller går i konkurs. Åkerierna däremot måste hantera en finansiell risk och en operativ risk eftersom mängden gods på förhand är okänd och att åkerierna utför själva transporten och ansvarar för chaufförer och fordon. Speditionsföretaget betonar att åkeriernas överlevnad är beroende av att expeditionsföretaget belägger linjerna med gods i tillräcklig utsträckning vilket i dagsläget inte alltid är möjligt eftersom expeditionsföretaget inte kan påverka hur mycket gods deras kunder ska boka. Vanligtvis har åkerier både fasta och rörliga kostnader för exempelvis personal och värdeminskning på fordon (Durišová, 2011). Utifrån att åkerierna kan ha kostnader men inget garanterat godsunderlag kan åkerierna anses ta en högre risk än expeditionsföretaget.

Selviaridis och Wynstra (2015) skriver att risker alltid bör fördelas så att leverantören inte upplever sig missgynnas. Utifrån att ersättningen idag baseras på sändningsnivå upplever åkeri 2 en stor osäkerhet kring att trafikera nya linjer åt expeditionsföretaget. Osäkerheten bottnar i att godsbeläggningen på linjen är ojämn eller att det inte finns tillräckligt med godsunderlag för att linjen ska vara lönsam. Nya situationer innebär ofta en stor risk för leverantören om förutsättningarna till att prestera är okända (Holmbom m.fl., 2014). Åkeri 1 menar dagens ersättningsmodell fungerar bra så länge som godsunderlaget finns. Utmaningen med dagens ersättningsmodell ligger enligt åkerierna i att hantera ett ojämnt godsflöde. Holmbom m.fl. (2014) skriver att en normalprestation bör preciseras för varje situation. En garanterad lägsta ersättning eller normalnivå för prestation möjliggör för åkerierna att kunna presentera ett underlag för sina kreditgivare och det ger åkerierna den trygghet som idag saknas.

5.3.2 En bra transporttjänst

Speditionsföretagets menar att en bra transporttjänst innebär att godset hämtas och levereras på utsatt tid, att godset ska vara fritt från skador samt att chauffören ska uppträda professionellt. Lumsden (2006) gör uppdelningen av en transporttjänst i primär- och kringtjänst. Speditionsföretagets mening om en bra transporttjänst innebär att primärtjänsten som avser själva transporten måste vara väl utförd och att kringtjänsten som avser tid också måste vara väl utförd för att transporttjänsten ska anses vara bra. Speditionsföretaget menar också att en bra transporttjänst innebär att transporterna ska bedrivas miljömedvetet och att lagar och regler efterföljs. Inget av åkerierna nämner att miljömedvetenhet direkt påverkar hur bra en transport är. Åkerierna visar en viss indirekt förståelse om att en ökad fyllnadsgrad minskar tomkörning.

Åkeri 1 menar att en nöjd kund är en bra transporttjänst. För att kunden ska vara nöjd får det inte förekomma några godsskador och kunden ska få ett bra bemötande. När en tjänst utformas bör kundens behov alltid ligga till grund för vad tjänsten ska innehålla (Bergman & Klefsjö, 2012). Oskarsson m.fl. (2013) menar att en transporttjänst ska vara snabb, billig och leverera en hög service. Varken expeditionsföretaget eller åkerierna nämner något om att transporten ska vara snabb, utan att transporten ska utföras enligt

kundens önskemål kring tid. Oskarsson m.fl. (2013) skriver att en hög service i en transporttjänst kan vara flexibilitet och kundanpassning. En bra transporttjänst innefattar enligt åkeri 2 att kundernas problem ska hanteras med en positiv inställning och viljan att snabbt erbjuda flexibla lösningar. Åkeri 2 uttrycker att en extra handpåläggning för att uppfylla kundernas behov är en av företagets framgångsfaktorer. Speditionsföretaget och åkerierna är i stort överens om vad en bra transporttjänst ska innehålla, men åsikterna går isär något om hur en bra transporttjänst ska uppnås.

Speditionsföretaget menar att viktiga faktorer för att uppnå en bra transporttjänst är chaufförens användning av handscannern och att processbeskrivningen följs. Den immateriella delen i en transporttjänst består till viss del av information (Lumsden, 2006). Handscannern kan i det avseendet ha en stor betydelse för transporttjänstens immateriella del. Idag finns en ökad efterfrågan på möjligheten till spårbarhet (Oskarsson m.fl., 2013). Att speditionsföretagets handscanner används av chaufförerna är en förutsättning för att kunderna ska kunna spåra och följa sitt gods.

Speditionsföretaget och åkerierna har olika fokus för att uppnå en bra transporttjänst, speditionsföretaget fokuserar mer på processen och att uppfylla det som utlovats kunden, åkerierna fokuserar mer på andra faktorer som bemötande och flexibilitet. Speditionsföretaget menar att en bra transporttjänst uppnås när kundernas önskemål möts inom ramarna för tjänsten, och att kundernas upplevelse alltid ska motsvara det som utlovats. Åkeri 1 menar istället att en bra transporttjänst uppnås genom att deras chaufförer hålls nöjda på jobbet, åkeriet menar att en nöjd chaufför ger en nöjd kund. Åkeri 2 framhåller betydelsen av en skicklig transportplanerare som kan förutse problem och identifiera effektiva lösningar för att uppnå en bra transporttjänst. Båda åkerierna menar att en bra transporttjänst uppnås genom en positiv kontakt direkt med kunderna, och ambitionen att erbjuda en flexibel helhetslösning. Åkerierna framför dock att speditionsföretagets säljare saknar kunskap om verkligheten och vilka förutsättningar speditionsföretaget och åkerierna har för att utföra transporttjänsterna till det pris som utlovats till kunderna. Lumsden (2006) skriver att en transporttjänst är lätt att kopiera och att priset därmed blir en viktig konkurrensfaktor. Åkeri 2 antyder att speditionsföretagets säljare ibland sätter för låga priser så att åkeriet inte kan bedriva trafiken med lönsamhet. Åkeri 2 menar att speditionsföretagets styrka är stordriftsfördelar och möjligheten att hantera stora kunder som åkeriet inte kunnat hantera som egen kund.

Speditionsföretaget anser att åkeriernas förutsättningar till att utföra en bra transporttjänst minskar desto större åkerierna blir utifrån att informationsspridningen inom åkerierna blir bristfällig. Stora åkerier uppfattas samtidigt mer flexibla och bättre på att hantera sändningar till avlägsna orter. Andra svårigheter som identifierats hos de stora åkerierna är en hög personalomsättning samt att informationsöverföringen mellan speditionsföretag och åkerierna inte fungerar. Avseende informationsöverföring så anser båda åkerierna att problemet ligger hos speditionsföretaget. Kunderna nås inte av informationen i tid och speditionsföretaget upplevs som trögt. Speditionsföretagets

system för transportbokning och trafikledning anses av åkerierna som föråldrade och direkt försvårande i det dagliga arbetet. Slutligen anser åkerierna att speditorsföretaget i viss utsträckning möjliggör för åkerierna leverera en bra transporttjänst, men att det finns flera utmaningar i speditorsföretagets prissättning, organisation, system och oförmåga till utveckling.

5.3.3 En ersättningsmodell som främjar en bra transporttjänst

Åkerierna menar att dagens ersättningsmodell fungerar bra så länge som speditorsföretagets godsunderlag är tillräckligt för att åkerierna ska kunna bedriva sina verksamheter med lönsamhet. Åkerierna anser att det hade varit en fördel om det funnits någon form av fast ersättning när speditorsföretagets godsunderlag sviktar. En grundnivå på en fast ersättning skulle även kunna gynna åkeriernas utvecklingsmöjligheter och möjliggöra för åkerierna att våga ta risker med att utöka sina verksamheter. Speditorsföretaget å sin sida uttrycker en önskan om att kunna stimulera och styra åkerierna mot sina mål genom att ersättningen kopplas till olika incitament. Både en form av grundersättning för utförd tjänst och möjlighet att påverka prestation genom incitament överensstämmer med en prestationsbaserad ersättningsmodell (Selviaridis & Wynstra, 2015). Då en prestationsbaserad ersättningsmodell bör baseras på de tre delarna prestation, incitament och risk (Selviaridis & Wynstra, 2015) kommer vidare analys av möjligheter till att förbättra speditorsföretagets nuvarande ersättningsmodell utgå från de tre delarna.

Första delen i ersättningsmodellen – prestation, skulle kunna innehålla det som både speditorsföretaget och åkerierna efterfrågar i form av en grundersättning. Då en prestationsbaserad ersättningsmodell ofta kategoriseras i tre olika nivåer utifrån om leverantören presterar under överenskommen nivå, enligt avtalad nivå eller bättre än vad som avtalats (Holmbom m.fl., 2014) skulle denna grundersättning kunna motsvara den avtalade nivån. Det bör vara tydligt vad de olika prestationsnivåerna kräver av åkerierna för att erhålla ersättningen vilket stöds av Holmbom m.fl. (2014) som anser att prestationsnivåer bör utformas genom att identifiera en normalprestation för respektive situation. Med prestationsnivåerna förespråkade av Holmbom m.fl. (2014) som grund skulle speditorsföretagets ersättning till åkerierna kunna vara uppdelad på följande sätt:

- Åkerierna utför transporttjänsten under avtal nivå - åkerierna erhåller en minimiersättning under grundnivå.
- Åkerierna utför transporttjänsten enligt avtalad nivå - åkerierna erhåller grundersättning som täcker åkeriernas kostnader.
- Åkerierna utför transporttjänsten över avtal nivå - åkerierna erhåller en extra ersättning utöver grundersättning.

Om en ersättningsmodell skapades utifrån dessa ersättningsnivåer skulle den kunna motverka de problem som uppstår för åkerierna vid sviktande godsunderlag från speditorsföretaget. Ersättningsmodellen skulle då kunna tillfredsställa en viktig identifierad motivationsfaktor hos åkerierna nämligen åkeriernas möjlighet att själva

påverka sin ersättning. Alla tre prestationsnivåerna skulle sedan kunna sammankopplas med och innehålla mål som är av vikt för speditiönsföretaget. Speditiönsföretaget skulle exempelvis kunna utforma strävansmål till den högre prestationsnivån för att på så vis motivera åkerierna till att leverera en transporttjänst av högsta kvalitet. Ur det empiriska underlaget framkommer att speditiönsföretagets uttalade mål i dagsläget inte är kända hos alla medarbetare på åkerierna. För att en prestationsbaserad ersättningsmodell med mål på alla nivåer ska fungera är kännedom om mål en förutsättning och ett område där förbättring krävs.

För att skapa rätt förutsättningar för åkerierna att leverera en bra transporttjänst krävs att prestationsnivåerna medför en realistisk utmaning för åkerierna (Holmbom m.fl., 2014). För att främja rätt förutsättningar bör hänsyn tas till de förbättringsmöjligheter inom områdena informationsöverföring och system för transportbokning som framkom vid frågan om vad som krävs för att uppnå en bra transporttjänst. Det vill säga att informationsöverföringen mellan speditiönsföretaget och åkerierna måste uppnå en välfungerande nivå och att systemen för transportbokning måste vara anpassade till dagens förutsättningar.

Den andra delen i ersättningsmodellen – incitament, kan vara både finansiella och icke-finansiella och har som funktion att påverka leverantören genom att sammanbinda belöningar eller viten med prestation (Selviaridis & Wynstra, 2015). I denna studie kan åkerierna betraktas som leverantörer och är den part som önskas påverkas att prestera bättre. För att öka speditiönsföretagets möjlighet att påverka åkerierna att prestera kan incitament kopplas till målen på de olika nivåerna i ersättningsmodellen. Ersättningsmodellen skulle då både bestå av en ekonomisk ersättning utifrån nivå men även en extra ersättning kopplad till måluppfyllnad på följande sätt:

- Transporttjänst utförd under avtal nivå, enligt avtalad nivå eller över avtalad nivå = ersättning utifrån nivå + eventuell ersättning för måluppfyllnad

En ersättningsmodell uppbyggd på detta sätt skulle kunna leda till att det finns ytterligare en motiverande del för åkerierna i ersättningsmodellen, dels att uppnå en viss ersättningsnivå och dels att uppnå målen på den nivån och genom det kunna få ännu högre ersättning. Om indikatorer för mål sätts leder det då till att ersättning regleras utifrån prestation (Selviaridis & Wynstra, 2015). Att ha finansiella incitament kopplade till mål kan leda till att flexibilitet i ersättningsmodellen uppnås. Flexibiliteten kan genom att innehållet i målen kan bytas ut och förnyas utan att hela ersättningsmodellen behöver göras om.

Från analysen om vad som motiverar åkerierna framkom det att åkeriernas chaufförer inte motiveras av att använda handscannern utan att det snarare bidrog till en negativ stress. Speditiönsföretaget anser att användandet av handscannern är av stor betydelse och har även mål kopplat till scanningsefterlevnad. Målet om scanningsefterlevnad är inte tillräckligt tydligt för åkerierna i dagsläget det är heller inte kopplat till någon form

av extra ersättning. För att motivera åkeriernas chaufförer att sträva efter högre scanningsefterlevnad skulle ett tydligare mål om användandet av handscannern kunna utformas. Målet om ökad användning av handscannern skulle även kunna kopplas till de olika prestationsnivåerna i ersättningsmodellen och genom det generera ett extra finansiellt incitament hos åkerierna.

Från analysen om vilka mål som speditjonsföretaget tror kommer bli viktiga i framtiden framkommer att det finns en överensstämmelse mellan speditjonsföretaget och åkerierna avseende målområdet miljö. Alla tre företagen är överens om att miljö kommer att bli ett viktigt område i framtiden samt att det är troligt med förändrade och strängare krav kring inom miljöområdet. I dagsläget finns dock inget uttalat miljömål för transporttjänsten som åkerierna utför åt speditjonsföretaget. För att möta dessa troliga framtida krav är en möjlighet att koppla miljömålen till de olika prestationsnivåerna tillsammans med ett extra finansiellt incitament.

Finansiella incitament bör användas med viss försiktighet utifrån att allt för starka finansiella incitament kan medföra suboptimeringar och leda till icke önskvärda effekter (SOU 2017:56). Hanson m.fl. (2011) menar även att en stark strävan efter att enbart nå ett av alla mål inom en organisation kan bidra till att helhetsbilden går förlorad och att en bredare överensstämmelse mellan strategier och mål inte längre förekommer. För att undvika suboptimeringar och att överensstämmelsen påverkas negativt bör ett helhetsperspektiv antas vid utformningen av målen som sedan kopplas till finansiella incitament.

Incitament kan även vara icke-finansiella (Selviaridis & Wynstra, 2015). Ett icke-finansiellt incitament som skulle kunna komplettera det finansiella incitamentet avseende måluppfyllnad är beröm, eftersom åkerierna uttrycker att beröm är en motivationsfaktor. I dagsläget erhålls beröm enbart från kunderna och inte i någon form från speditjonsföretaget. Ett grundläggande icke-finansiellt incitament i form av beröm för att öka motivationen hos åkerierna borde leda till en förbättrad prestation avseende utförd transporttjänst utan att medföra stora kostnader för speditjonsföretaget. Ett incitament i form av beröm skulle i praktiken kunna omsättas genom att exempelvis utse månadens åkeri eller skapa rutiner för feedback och återkoppling. Att skapa rutiner för feedback skulle även kunna påverka åkerierna positivt då feedback i relation till uppsatta mål är en faktor som Locke och Latham (2002) framför påverkar prestation och måluppfyllnad.

Den tredje delen i ersättningsmodellen – risk, avser fördelningen av operativa och finansiella risker (Selviaridis & Wynstra, 2015). Om ersättningen baseras på olika fasta ersättningar utifrån de tre prestationsnivåerna skulle riskfördelningen vara jämnare mellan speditjonsföretaget och åkerierna. Riskerna är oftast störst i nya situationer utifrån att förutsättningarna för hur väl en prestation kan utföras inte alltid är kända (Holmbom m.fl., 2014). Riskerna vid nya situationer kan vara en av anledningarna till

åkeriernas upplevda svårighet att växa utifrån att förutsättningarna till ersättning är okända vid nya uppdrag.

Båda åkerierna uttrycker en vilja att samarbeta i större utsträckning, denna önskan om samarbete uppfattas inte av speditorsföretaget. Ett stärkt samarbete mellan speditorsföretaget och åkerierna kan möjligen bidra till minskad upplevelse av risk. Eftersom grundförutsättningar för ett gott samarbete bör innebära att parterna hjälps åt att lösa problem eller motverka risker som uppstår. Ersättningsmodellen med tre prestationsnivåer skulle då kunna reducera de risker som uppstår vid nya situationer, risker som uppstår vid osäkerhet i samarbetsrelationer och samtidigt främja speditorsföretagets och åkeriernas gemensamma utveckling och tillväxt.

En ersättningsmodell bestående av tre prestationsnivåer med fasta ersättningar kan möjligen leda till minskade risker för båda parter och skapa möjlighet till gemensam utveckling. Ersättningsmodellen kan även möjliggöra för speditorsföretaget att styra och motivera åkerierna. Förutsättningarna för överensstämmelse mellan speditorsföretaget och åkerierna borde också öka om mål sedan kopplades till de olika nivåerna i ersättningsmodellen utifrån att målen då tydliggörs och kan utformas så att motivation uppstår hos åkerierna. Ökad överensstämmelse mellan speditorsföretaget och åkerierna skulle då kunna leda till de fördelar som överensstämmelse medför i form av en positiv inverkan på företagets effektivitet, resultat och prestation (Kathuria m.fl., 2007; Hanson m.fl., 2011; Jevtić m.fl., 2018). Den ökade överensstämmelsen kan även ge konkurrensfördelar gentemot andra företag (Powell, 1992).

Med en ersättningsmodell uppbyggd utifrån prestationsnivåer och mål samt den ökade överensstämmelsen mellan speditorsföretaget och åkerierna som ersättningsmodellen borde medföra skulle även delar som en nöjd kund, leveranser i tid, gods fritt från skador, bra bemötande från chaufförerna, miljömedvetenhet, lagefterlevnad, ansvarstagande vid misstag och flexibla transporter kunna förbättras vilka alla företag i studien anser ingå i en bra transporttjänst.

6. Slutsatser och bidrag

Syftet med denna studie var att undersöka överensstämmelse avseende mål och motivationsfaktorer mellan samarbetande organisationer.

Målöverensstämmelsen har studerats utifrån de tre delarna, uttalade mål, förväntningar och framtida mål. Överensstämmelsen gällande uttalade mål är ingen till låg då respondenterna på åkerierna hade en känsla av vilka målområden som fanns men kunde inte säga säkert vilka de uttalade målen var. Större överensstämmelse finns dock både avseende områdena förväntningar och framtida mål. Gällande förväntningar var överensstämmelsen medel då det fanns en överensstämmelse mellan hälften av förväntningarna. Gällande framtida mål är överensstämmelsen att betrakta som låg till medel då överensstämmelse fanns mellan tre framtida målområden.

Motivationsöverensstämmelsen har studerats utifrån de tre perspektiven åkerier, chaufförer och transportplanerare. Överensstämmelsen gällande motivationsfaktorer avseende åkerierna är medel då speditiönsföretagets uppfattning överensstämmer med cirka hälften de faktorer som respondenterna på åkerierna angett. Överensstämmelsen gällande vad som anses motivera åkeriernas chaufförer och speditiönsföretagets uppfattning är ingen till låg då det enbart fanns överensstämmelse mellan en motivationsfaktor avseende vad som motiverar åkeriernas chaufförer. Överensstämmelsen mellan motivationsfaktorer hos åkeriernas transportplanerare och speditiönsföretagets uppfattning är ingen till låg då det enbart finns en överensstämmelse mellan en motivationsfaktor. Det framkommer även att åkeriernas transportplanerare främst motiveras av faktorer som skiljer sig markant mot speditiönsföretagets uppfattning.

Sammantaget visar studiens resultat att överensstämmelsen mellan speditiönsföretaget och åkerierna är låg till medel med tyngdpunkten mot låg.

Syftet var även att undersöka hur denna överensstämmelse samt identifierade mål och motivationsfaktorer kunde bidra till en ersättningsmodell som främjar en bra transporttjänst. Ersättningsmodellen som förespråkas utifrån resultatet i denna studie är en prestationsbaserad ersättningsmodell bestående av tre prestationsnivåer där alla nivåer även har olika mål kopplat till sig som genererar extra ersättning.

Från analysen av mål och målöverensstämmelse framkom det att en ökad tydlighet behövs gällande speditiönsföretagets mål gentemot åkerierna. Denna tydlighet kan uppnås genom att speditiönsföretaget använder den föreslagna ersättningsmodellen då åkerierna med största sannolikhet skulle se till att veta de exakta målen speditiönsföretaget hade om måluppfyllnad var kopplat till en extra ersättning. Från analysen av motivationsfaktorer och motivationsöverensstämmelse framkommer att åkerierna motiveras av möjligheten att påverka ersättningen, optimera sin verksamhet och en hög samt balanserad godsbeläggning. Föreslagna ersättningsmodell möjliggör i det fallet för högre motivation eftersom åkerierna ges större möjligheter till att påverka

sin ersättning genom de olika prestationsnivåerna. En eftersträvansvärd trygghet kan uppnås med ersättningsmodellen genom att åkerierna alltid erhåller en grundersättning oavsett speditjonsföretagets godsunderlag. Föreslagen ersättningsmodell anses även medföra större möjligheter till att utföra en bra transporttjänst då åkerierna motiveras till att uppnå speditjonsföretagets mål vilka bör vara utformade på ett sätt som främjar att en bra transporttjänst uppnås.

Studiens bidrag: Studien har bidragit till att öka förståelsen för hur olika parter i samarbetande organisationer uppfattar mål avseende den beställande parten, speditjonsföretaget och motivation avseende den levererande parten, åkerierna. Studien har även resulterat i ett förslag till en anpassad ersättningsmodell bestående av tre prestationsbaserade ersättningsnivåer där mål är kopplade till respektive nivå.

Generaliserbarhet: Generaliserbarheten av resultaten i denna studie till andra samarbetande organisationer anses som relativt låg. Däremot bör insikten som erhållits från denna studie om komplexiteten och svårigheterna gällande hur horisontell överensstämmelse bör undersökas och mätas vara av vikt att ha i åtanke när undersökning av horisontell överensstämmelse ska genomföras vid andra typer av samarbeten.

Förslag till framtida forskning: Genom denna studie har frågor aktualiserats som kräver vidare forskning, bland annat behovet av att kunna sätta ord på/namnge samarbetet mellan speditjonsföretaget och åkerierna. Det har upplevts försvårande för genomförandet av studien och begränsande för förståelsen att inte ha ett ord att beskriva samarbetet. Det skulle vara av vikt för fortsatt forskning att undersöka detta samarbete närmare dels för att kunna sätta ord på samarbetet dels för att undersöka hur samarbetet kan förbättras.

Vidare forskning föreslås även inom horisontell överensstämmelse mellan organisationer, främst för att undersöka om den typen av överensstämmelse kan ge samma positiva resultat avseende organisationers effektivitet och resultat som exempelvis vertikal överensstämmelse. Men även för att undersöka om mål och motivation verkligen är de faktorer som bör mätas och stärkas för att kunna förbättra den horisontella överensstämmelsen mellan samarbetande organisationer, eller om det finns andra faktorer som är av större vikt.

Referenser

Achim, I. M., Dragolea, L., & Balan, G. (2013). The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales universitatis apulensis: Series oeconomica*, 15(2), 685-691.

Alignment. (u.å). I Oxford dictionaries. Hämtad 2019-04-07 från <https://en.oxforddictionaries.com/definition/alignment>

Arvidsson, N., Woxenius, J., & Lammgård, C. (2013). Review of Road Hauliers' Measures for Increasing Transport Efficiency and Sustainability in Urban Freight Distribution. *Transport Reviews*, 33(1), 107–127. doi: 10.1080/01441647.2013.763866

Ayers, R. (2013). Building Goal Alignment in Federal Agencies' Performance Appraisal Programs. *Public Personnel Management*, 42(4), 495–520. doi: 10.1177/0091026013496077

Bassett-Jones, N, & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. doi: 10.1108/02621710510627064

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Blomkvist, P., & Hallin, A. (2015). *Metod för teknologer, Examensarbete enligt 4-fasmodellen*. Lund: Författarna och studentlitteratur.

Bruzelius, L., & Skärvad, P. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Campbell, B., Kay, R., & Avison, D. (2005). Strategic alignment: a practitioner's perspective. *Journal of Enterprise Information Management*. 18(6), 653-664. doi: 10.1108/17410390510628364

Chirico, F., Ireland, D., & Sirmon, D. (2011). Franchising and the family firm: creating unique sources of advantage through 'familiness'. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 35(3), 483-501. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00441.x

Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management*. New York: Pearson education

- Da Rocha, C., Roque Silva, O. & A.M, Rosini (2018). The corporate governance contribution as a creation of value for commercial partnerships between service providers and logistic operators. *Independent Journal of Management & Production*. 9(1), 194-214. doi: 10.14807/ijmp.v9i1.683
- Durišová, M. (2011). Application of cost models in transportation companies. *Social and Management Sciences*. 19(1), 19-24. doi: 10.3311/pp.so.2011-1.03
- Epton, T., Currie, S., & Armitage, C.J. (2017). Unique Effects of Setting Goals on Behavior Change: Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 85(12), 1182–1198. doi:10.1037/ccp0000260
- Frankel, R., Naslund, D. & Bolumole, Y. (2005). THE "WHITE SPACE" OF LOGISTICS RESEARCH: A LOOK AT THE ROLE OF METHODS USAGE. *Journal of Business Logistics*. 26(2), 185-208. doi: 10.1002/j.2158-1592.2005.tb00211.x
- Granberg, O (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hanson, J., Melnyk, S., & Calantone, R. (2011) Defining and measuring alignment in performance management. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1089–1114. doi: 10.1108/01443571111172444
- He, C., & Liu, W. (2015). Coordinating contracts for a three-lever logistics service supply chain. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(5), 331-339. doi: 10.1080/21681015.2015.1051145
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hofstede, G., Van Deusen, C., Mueller, C., & Charles, T. (2002) What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*. 33(4), 785-803. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8491044
- Holmbom, M. Bergquist, B & Vanhatalo, E. (2014) Performance-Based Logistics - An illusive panacea or a concept for the future?. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 25(7) 958-979. doi: 10.1108/JMTM-06-2012-0068
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jelavic, M., & Salter, D. (2014). Performance measures and rewards: the alignment of management goals and employee motivation. *Canadian Manager*, 39(1), 26–27.

Jevtić, M., Jovanović, M., & Krivokapić, J. (2018) A New Approach to Measuring the Correlation of Organizational Alignment and Performance. *Journal of Sustainable Business & Management Solutions in Emerging Economies*, 23(1), 41–52. doi: 10.7595/management.fon.2017.0029

Karlsson, A. (2019, 25 februari). 20 procents omsättningsökning för Unite Logistics. *Svensk åkeritidning*. Tillgänglig: <https://www.akeritidning.se/sv/nyheter/20-procents-omsattningsokning-unite-logistics>

Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*. 45(3), 503-517. doi: 10.1108/00251740710745106

Kleinginna, P., & Kleinginna, A. (1981) A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263-291.

Lambert, D. M., Emmelhainz, M.A. & Gardner, J.T. (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *International Journal of Logistics Management*. 7(2), 1-17. doi: 10.1108/09574099610805485

Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19. doi: 10.12691/ijefm-2-2-2

Larson, P. D., & Gammelgaard, B. (2001). Logistics in Denmark: A Survey of the Industry. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 4(2), 191-206. doi: 10.1080/13675560110059984

Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation - A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 57(9), 705–717. doi: 10.1037//0003-066X.57.9.705

Lumsden, K. (2006). *Logistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Macedo, P., & Camarinha-Matos, L. (2017). Value Systems Alignment Analysis in Collaborative Networked Organizations Management. *Applied Sciences*. 7(12), 12-31. doi: 10.3390/app7121231

Nielsen, V. L., & Parker, C. (2012). Mixed Motives: Economic, Social, and Normative Motivations in Business Compliance. *Law & Policy*, 34(4), 428-462. doi: 10.1111/j.1467-9930.2012.00369.x

- Nullmeier, F. M., Wynstra, F., & van Raaij, E. M. (2016). Outcome attributability in performance-based contracting: Roles and activities of the buying organization. *Industrial Marketing Management*, 59, 25-36. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.05.031
- Oskarsson, B., Ekdahl, B. & Aronsson, H. (2013). *Modern logistik: för ökad lönsamhet*. Stockholm: Liber AB.
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 13(2), 119-134. doi:org/10.1002/smj.4250130204
- Regeringskansliet 28 juni 2018 Effektiva, kapacitetsstarka och hållbara godstransporter – en nationell godstransportstrategi.
<https://www.regeringen.se/49f291/contentassets/5e79349b796548f7977cbfd1c246a694/effektiva-kapacitetsstarka-och-hallbara-godstransporter--en-nationell-godstransportstrategi>
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie, om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Rouillard, L. (2009). *Goals and Goal Setting: Achieve Measurable Results*. Rochester, NY: Axzo Press.
- Selviaridis, K., & Wynstra, F. (2015). Performance-based contracting: a literature review and future research directions. *International Journal of Production Research*. 53(12), 3505–3540. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.978031>
- SOU (2017:56). *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?*. Stockholm: Tillitsdelegationen
- Shetty, Y. K. (1979) New Look at Corporate Goals. *California Management Review*. 22(2), 71-79. doi
- Stephen, A.T & Coote, L.V. (2006). Interfirm behavior and goal alignment in relational exchanges. *Journal of Business Research* 60(4), 285-295. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.10.022
- Trafikverket. (2019-02-27) Ökad lastbilstrafik orsakade utsläppsökning
<https://www.trafikverket.se/om-oss/pressrum/pressmeddelanden/Nationellt/2019/2019-02/okad-lastbilstrafik-orsakade-utslappsokning/>
- Yin, R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Stockholm: Liber AB

Bilaga 1

Intervjuguide 1 - Speditionsföretaget

Tema 1 Inledning

- Skulle du kunna beskriva lite kring vad din dina arbetsuppgifter består av?

Tema 2 Bra transporttjänst

- Finns det någon antagen beskrivning av vad ni anser är en bra transporttjänst?
Hur lyder den?
- Hur skulle du beskriva en bra transporttjänst, vad innehåller den?
- På vilket sätt upplever du att åkeri 1 lever upp till detta?
- På vilket sätt upplever du att åkeri 2 lever upp till detta?

Tema 3 Mål

- Vilka uttalade mål har ni idag kopplade till transporttjänster och åkerier?
- Utöver uttalade mål vilka förväntningar har du på åkerierna och transporttjänsten de utför åt er?
- Om du blickar framåt vilka mål/målområden tror du kommer vara viktiga för er då?

Tema 4 Motivation

- Vad tror du motiverar åkerier att utföra som du tidigare beskrivit en god
- Vad tror du motiverar åkeriernas chaufförer?
- Vad tror du motiverar åkeriernas transportplanerare?

Tema 5 Ersättningsmodellen

- Hur ser ersättningsmodellen ut som ni har idag?
- Vad upplever du som bra respektive dåligt med dagens modell?
- Om du fick tänka helt fritt hur skulle du då beskriva en utopisk ersättningsmodell mellan speditionsföretag och åkeri?

Intervjuguide 2 - Åkerier

Tema 1 Inledning

- Skulle du kunna beskriva lite kring vad din dina arbetsuppgifter består av?

Tema 2 Bra transporttjänst

- Har åkeriet någon övergripande beskrivning av en bra transporttjänst?
- Hur skulle du beskriva en bra transporttjänst, vad innehåller den?
- Ger speditorsföretaget förutsättningar för er att utföra en bra transporttjänst? På vilket sätt?

Tema 3 Mål

- Vilka uttalade mål finns från speditorsföretaget i dagsläget kopplade till den verksamhet ni bedriver åt dem?
- Vilka förväntningar upplever ni att speditorsföretaget har på er och på den transporttjänst ni utför åt dem?
- Vilka mål tror du kommer bli viktiga från speditorsföretagets sida i framtiden?

Tema 4 Motivation

- Vad motiverar er att utföra det du tidigare beskrivit som en god transporttjänst?
- Vad tror du motiverar era chaufförer?
- Vad tror du motiverar era transportplaneraren?

Tema 5 Ersättningsmodell

- Hur ser ersättningsmodellen ut som ni har idag?
- Vad upplever du som bra respektive dåligt med dagens modell?
- Om du fick tänka helt fritt hur skulle du då beskriva en utopisk ersättningsmodell mellan speditorsföretag och åkeri?

Bilaga 2

Rangordningstabeller för speditiönsföretaget

Speditiönsföretagets mål

Rangordna nedan listade målområden. Vid det målområdet du anser är viktigast sätter du en 1a och vid det näst viktigaste en 2a osv till nr 8.

Målområden	Rangordna mellan 1–8
Miljö	
Ekonomi	
Medarbetare	
Kunder	
Social hållbarhet	
Varumärke	
Utveckling/ innovation	
Verksamheten	

Åkeriets motivationsfaktorer

Rangordna nedan listade motivationsfaktorer för åkerier. Vid den motivationsfaktor du tror är viktigast för åkerier sätter du en 1a och vid den näst viktigaste en 2a osv till nr 8.

Motivationsfaktorer	Rangordna mellan 1–8
Att gå med vinst	
Engagerad uppdragsgivare	
Stora befogenheter	
Trygghet	
Samarbete	
Transparens	
Belöning	
Erkännande	

Tabell 12: Rangordningstabellerna för speditiönsföretaget.

Rangordningstabeller för åkerierna

Speditionsföretagets mål

Rangordna nedan listade målområden för speditören. Vid det målområdet du tror är viktigast för speditören sätter du en 1a och vid det näst viktigaste en 2a osv till nr 8.

Målområden	Rangordna mellan 1–8
Miljö	
Ekonomi	
Medarbetare	
Kunder	
Social hållbarhet	
Varumärke	
Utveckling/ innovation	
Verksamheten	

Åkeriets motivationsfaktorer

Rangordna nedan listade motivationsfaktorer. Vid den motivationsfaktor du anser är viktigast sätter du en 1a och vid den näst viktigaste en 2a osv till nr 8.

Motivationsfaktorer	Rangordna mellan 1–8
Att gå med vinst	
Engagerad uppdragsgivare	
Stora befogenheter	
Trygghet	
Samarbete	
Transparens	
Belöning	
Erkännande	

Tabell 13: Rangordningstabellerna för åkerierna