

EXAMENSARBETE

Hans-Christian Fagerström

**Kundupplevd tjänstekvalitet inom lo-
gistiken i ett företagsnätverk**
– En fallstudie ur Stockmannvaruhusens
perspektiv

Hans-Christian Fagerström

Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola
Företagsekonomi

Helsingfors 2009

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Hans-Christian Fagerström
Arbetets namn:	Kundupplevd tjänstekvalitet – en fallstudie ur Stockmannvaruhusens perspektiv
Handledare:	Carl-Johan Rosenbröijer
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Avsikten med detta arbete var att studera kundupplevd tjänstekvalitet och problem i ett logistiskt företagsnätverk. Nätverket, en företagstriad i Finland, bestående av en leverantör av färdigvaruprodukter inom hemelektronik, en speditör, som levererar produkterna till kunder och en kund som fungerar som återförsäljare av färdigvaruprodukterna.</p> <p>Undersökningen utfördes som en kvalitativ fallstudie där man genom teori om företagsnätverk, logistikens flödesperspektiv och tjänstekvalitet gick in för att analytiskt granska fallet. Det empiriska materialet till undersökningen insamlade man under en tio veckors period genom praktiskt arbete i kundens lagerutrymmen och på inköpsavdelningen i samarbete med triadens övriga aktörer. Arbetet utgick från kartläggning av verksamheten i kundens lager och identifiering av de problem i tjänsterna som speditören erbjuder i samband med varuleveranser, till förhandlingar med aktörerna i förebyggandet av de kundupplevda problemen. Problemen i tjänstekvalitet uppstod då leveransdokumentationen och sättet som en beställning levererades till kundens lagerutrymmen inte motsvarade den förväntade kvaliteten. Den förväntade kvaliteten stipulerade kunden i köpvillkoren och leveransföreskrifterna.</p> <p>Resultatet i undersökningen var att det fanns otillräckligt praktisk information angående kundens förväntade kvalitet hos speditören och leverantören. Resursrestriktioner att utföra kundens tjänstekrav fanns inte, men för att anpassa leveransaktiviteterna korrekt skulle det kräva att kunden förbättrade informationsflödet till aktörerna genom koordinerat samarbete med inköps- och lageravdelningen.</p>	
Nyckelord:	Kundupplevd tjänstekvalitet, företagsnätverk, aktörer, resurser, aktiviteter, logistik, logistik flöden, teknisk kvalitet, funktionell kvalitet, upplevd kvalitet, förväntad kvalitet
Sidantal:	64
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	16.12.2009

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Economics
Identification number:	
Author:	Hans-Christian Fagerström
Title:	Customer perceived service quality - a case study from department store Stockmann's perspective
Supervisor:	Carl-Johan Rosenbröijer
Commissioned by:	
Abstract:	
<p>The purpose of this work was to study customer perceived service quality and problems in a logistical business network. The network consisted of a triad of businesses in Finland, consisting of a supplier of home electronics, a shipping agent, delivering products to customers and a customer that acts as a retailer of the finished products.</p> <p>The research was carried out as a qualitative case study. Consisting theories of business networks, logistics flow perspective and service quality was used to analytically examine the case. The empirical evidence was collected over a ten-week period by practical work in the customer's inventory spaces, and in the purchasing department in cooperation with other actors of the triad.</p> <p>Starting point of the work was identification of the logistical activities in the customer's warehouse moving forward to identification of the problems in the services that the shipping agent offers in connection with supplies. The work also consisted of preliminary negotiations with the other parties in the network in solving customer's perceived problems. The perceived problems occurred when supply documentation and the way in which an order was shipped to the customer's storage facilities did not correspond to the expected quality. The customer's demand of quality in deliveries was specified in the customers purchasing terms and delivery instructions.</p> <p>The result of the study was that there were insufficient practical information regarding the customer's expected quality by the shipper and the supplier. Resource restrictions to carry out the customer's service requirement did not exist, but adjusted activities to function as expected would require that the customer improved the information flow to the other actors in coordination and cooperation with purchase- and storage departments as a whole.</p>	
Keywords:	customer perceived service quality, business networks, actors, resources, activities, logistics, logistical flow, technical quality, functional quality, expected quality
Number of pages:	64
Language:	Swedish
Date of acceptance:	16.12.2009

INNEHÅLL

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUNDSINFORMATION	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION	8
1.3	ARBETETS SYFTE	9
2	METOD	10
2.1	UNDERSÖKNINGSANSATS	10
2.1.1	<i>Analytisk induktion</i>	11
2.2	DATAINSAMLINGSMETOD	11
2.2.1	<i>Datainsamling genom intervju</i>	13
2.2.2	<i>Intervjutyper</i>	13
2.3	TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET OCH GENOMFÖRANDET AV UNDERSÖKNINGEN	14
2.4	VALIDITET OCH RELIABILITET	15
3	STRUKTUR OCH UPPBYGGNAD AV ARBETET	16
3.1	AVGRÄNSNING	18
3.2	DEFINITIONER	19
4	TEORETISK REFERENS RAM	20
4.1	FÖRETAGSRELATIONER, ETT NÄTVERK AV ÖMSESIDIGA FÖRHÅLLANDEN	21
4.1.1	<i>Elementen i ARA -modellen</i>	22
4.1.2	<i>Aktörsdimensionen</i>	23
4.1.3	<i>Resursdimensionen</i>	24
4.1.4	<i>Aktivitetsdimensionen, aktivitetskedjor och -mönster</i>	25
4.1.5	<i>Sammanfattning</i>	28
4.2	LOGISTIK OCH FLÖDEN	30
4.2.1	<i>Materialflödet</i>	31
4.2.2	<i>Informationsflödet</i>	32
4.2.3	<i>Kapitalflödet</i>	33
4.3	TJÄNSTEKVALITET	33
4.3.1	<i>Teknisk- och funktionell kvalitet</i>	34
4.3.2	<i>Image</i>	34
4.3.3	<i>Upplevd kvalitet</i>	35
4.3.4	<i>Förväntad kvalitet</i>	36
4.3.4.1	<i>Upplevd kvalitet vid industriella tjänster</i>	37
5	EMPIRI	37

5.1	KUNDENS FÖRVÄNTADE KVALITET VID VARULEVERANSER	38
5.1.1	<i>Kvalitetskravet enligt handelsvillkoren</i>	39
5.1.2	<i>Leveransen, leveranssättet och angående dokumentation</i>	39
5.2	DEN UPPLEVDA KVALITETEN I LEVERANTÖREN A:S LEVERANSER	40
5.2.1	<i>Leveranserna och leveranssättet</i>	40
5.2.2	<i>Dokumentation angående leveransen</i>	41
6	ANALYS AV FALLSTUDIEN	42
6.1	TRIADEN BESKRIVEN ENLIGT ARA -MODELLEN.....	43
6.1.1	<i>Aktörerna</i>	45
6.1.1.1	Interna aktörer hos kunden	46
6.1.2	<i>Resurserna</i>	46
6.1.3	<i>Aktiviteterna</i>	47
6.2	LOGISTIKMILJÖN	48
6.2.1	<i>Materialflödet</i>	49
6.2.2	<i>Informationsflödet mellan aktörerna</i>	50
6.2.2.1	Informationsflödet internt hos kunden	50
6.2.3	<i>Kapitalflödet</i>	51
6.3	FÖRVÄNTAD OCH UPPLEVD TJÄNSTEKVALITET	51
7	SLUTDISKUSSION	54
8	KÄLLOR	56
BILAGA 1	58
BILAGA 2	62

1 INLEDNING

Stockmann, grundat år 1862, är ett finländskt börsbolag med bl.a. sju stycken varuhus i Finland inom detaljhandeln. Dessa utgör basverksamheten i koncernen. Koncernen har över 40 000 aktieägare och över 15 000 anställda. Koncernförsäljningen uppgick år 2008 till 2,3 miljarder euro, varav varuhusen i Finland stod för 37 % (ca 841 miljoner euro). Stockmann har fyra affärsenheter: varuhusgruppen, modeaffärskedjorna Lindex och Seppälä, samt Hobby Hall som bedriver distanshandel. Stockmannkoncernens butikskedjor har verksamhet i Finland, Sverige, Norge, Ryssland, Estland, Lettland, Litauen, Tjeckien, Ukraina och Saudiarabien. (Stockmann årsberättelse 2008.)

Ett centralt mål i Stockmanns handelsverksamhet är nöjda kunder inom alla dess verksamhetsområden.

1.1 Bakgrundsinformation

Arbetet kom att få sin början våren 2007 under min andra praktiktid för yrkeshögskoleutbildningen. Praktiken utförde jag på Stockmannvaruhusens inköpsavdelning 5 för hemelektronik i Finland. Den befinner sig i Backas i Vanda, intill ett av Stockmanns tre lager. Grunden till slutarbetet kom att formas ur det material jag samlade in då. Praktikplatsen vid inköpet möjliggjordes bl.a. genom att jag arbetat inom företaget Stockmann sedan år 1998, vid försäljningen i varuhuset i Helsingfors centrum, och därmed hade skapat kontakter till olika delar inom organisationen. Den erfarenhet jag fått och den specialuppgift inom försäljningen jag haft tidigare, före studietiden, gjorde det möjligt för mig att ta del av och påbörja detta specifika företagsinterna projekt. Projektet erbjöds mig till följd av en idé av inköpsavdelningschefen Jarmo Salmi. Projektet handlade om att försöka förbättra kvaliteten på varuleveranser av hemelektronik till Stockmanns lager.

1.2 Problemdiskussion

Stockmanns lager använder sig av ett prioriteringssystem vid inkommande varuleveranser, s.k. ABC – klassificeringsbestämmelser, för att organisera och effektivisera materialflödet internt (bilaga 1). Leveranser per leverantör tilldelas årligen antingen A, B eller C -klass beroende på i vilken grad de i medeltal uppfyller den förutbestämda kvaliteten i leveranserna. Behandlingsordningen av en leverantörs leveranser i lagret är därför beroende av vilken företagsintern klass leverantören är tilldelad. Syftet med indelningen är att kunna mäta inkommande leveransers krav på arbetsresurser. Bestämmelserna underlättar operativ administrering av lagerarbete genom att spara tid i logistikprocesser och genom att allokera lagerarbetets resurser på ett mer effektivt sätt. Avsikten är att få varorna levererade till varuhusen så fort som möjligt, i ett jämnt flöde. Man strävar efter att styra verksamheten i lagret så att den genomsnittliga verksamheten löper smidigt även vid rubbningar i leveranserna genom att skapa ett jämnt arbetsflöde. ABC-klassificeringen administreras operativt av en lageransvarig i samarbete med lagerteamen och inköpet. Klassificeringen sker per leverantör.

Min projektspecifika uppgift handlade om att försöka förbättra den interna logistikprocessen för hemelektronikens del genom att rent praktiskt förhandla med leverantörer och samarbetspartners separat om de problem vi stöter på i detalj, då leveransdokumentationen, själva leveransen eller sättet på vilket den levereras inte motsvarar det överenskomna, dvs. då leveranskvaliteten inte motsvarar det kunden förväntat sig (enligt bilaga 2). Målsättningen var att förkorta behandlingstiden för hemelektronikens leveranser i lagret, i första hand för en specifik leverantör (säljare). Min uppgift var då att försöka förbättra en specifik leverantörs leveranser, som vid tillfället kvalitetsmässigt låg i klass C, så att de internt kunde behandlas som leveranser i klass B. Den specifika leverantören är en märkbar aktör på den finländska marknaden för hemelektronik och därmed ansåg inköpschef Salmi leverantören vara Stockmann hemelektronikens viktigaste partner. Därmed kom jag att arbeta med denna leverantör i mitt logistikförbättringsprojekt.

Större företag som säljer hemelektronikvaror till detaljister i Finland levererar sina varor till kunderna med hjälp av en varuförflyttare, en speditör. Det är ett relativt allmänt förfarande, eftersom det är kostnadseffektivt för säljarna.

De främsta återkommande problemen i leveranserna från denna specifika leverantör och speditör var brister i leveranserna och leveransdokumentationen. Detta ledde till att leveranserna normalt behandlades senare, eftersom de hamnade i den lägre företagsinterna behandlingsklassen, C. Den senare behandlingen av leveranserna bidrog till att färdigvarorna kom ut till försäljning i varuhuset i medeltal sju dagar efter lagerankomst. Målsättningen var att varorna skulle kunna behandlas i medeltal inom tre dagar, enligt klass B.

Sammantaget orsakade bristerna i leveransservicekvaliteten för Stockmann ett behov av extra arbetsinsatser och förluster i tid i de interna logistikprocesserna, därför ansåg man att det var väsentligt att förebygga problemen. Förlängda interna ledtider orsakade därtill till rubbningar i det beräknade jämna flödet av varor till varuhuset, vilket i sin tur resulterade i kvalitetsbrist i servicen i form av ojämn tillgänglighet på varor för kunder som besöker Stockmannvaruhusens elektronikavdelning.¹

1.3 Arbetets syfte

Syftet är att studera kundupplevd tjänstekvalitet och problem i ett logistiskt företagsnätverk. För att göra det mer holistiskt gör jag det genom att närma mig fallet genom diskussion om företagsnätverk: företagens ömsesidiga beroenden. Relationerna i nätverket kommer jag att analysera utgående från logistiska flöden.

¹ I arbetet kommer man att kalla leverantören d.v.s. den specifika säljaren av färdigvaror, en företagsrepresentant av hemelektronik i Finland A, medan speditören, varuförflyttaren, kommer att kallas B.

2 METOD

Under min praktiktid, 10 veckor våren 2007, kom jag att arbeta med förebyggandet av motsvarande problem inom logistiken tillsammans med många leverantörskontakter, dock inte den som behandlas i arbetet. Det egentliga basmaterialet till arbetet kom jag således att samla in då. Basmaterialet består av intervjuer, e-post korrespondens, telefonsamtal och direkta möten mellan berörda parter, som jag dokumenterade. Jag startade fallarbetet med en s.k. undersökning, ett par veckors pass praktiskt arbete vid lagrets olika punkter, för att samla in primär information genom observation och samtal med lagrets personal. Jag ansåg det vara viktigt att få grundlig förståelse för och insikt i lagrets arbetsprocesser och således konkret kunna upptäcka problemen som jag hade som uppdrag att försöka förebygga.

2.1 Undersökningsansats

Studien är utförd som en kvalitativ fallstudie, vilket betyder att den vid utgångsläget har att göra med ett praktiskt problem. Man vill med andra ord i undersökningen med hjälp av frågorna vad eller varför, mer grundligt få reda på orsaker till störningar i en process. Kännetecknande för kvalitativa studier är att man är intresserad av hur undersökningsobjekten *uppfattar* världen (Lundahl & Skärvad 1999:101). Kvalitativa fallstudier bygger oftast på kvalitativ information som hämtats ur intervjuer, observationer (primärdata) och dokument (sekundärdata) av olika slag. Fallstudierna fångar in ett bredare spektrum av information från den empiriska verkligheten och lämpar sig således bäst som undersökningsmetod när man vill få ett mer innehållsrikt och holistiskt resultat som ger läsaren mer kunskap och förståelse. (Merriam 1988:43–44, 46, 57, 83f, Lundahl & Skärvad 1999:187)

Ur forskningssynpunkt brukar man använda kvalitativa fallstudier för att konstruera en teori. Befintliga teorier fungerar som ett filter vid undersökning där avsikten kan vara att kanske klargöra, testa, exemplifiera eller vidareutveckla dem. (Merriam 1988:70, Lundahl & Skärvad 1999:187)

2.1.1 Analytisk induktion

Undersökningen av fallet baserar sig på induktiv metod (att dra slutsatser utifrån empirisk fakta), där jag genom befintliga deducerade (härledda) teorier som gräns/ram studerar och fördjupar mig i fallet. Med andra ord kommer jag med hjälp av teori som gräns/ram för fenomenet sammankopplat med egna observationer och intervjuer till det avgränsade fallet försöka tolka och förklara verkligheten. Perspektivet till fallet fås genom att befintlig teori kring fallet fungerar som glasögon, genom vilka man tolkar och förklarar verkligheten. (Jfr Lundahl & Skärvad 1999:62, 104)

Merriam (1988:29) definierar kvalitativa fallstudier som: *”En intensiv, helhetsriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse. Fallstudier är partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och förlitar sig i hög grad till induktiva resonemang när man hanterar mångfasetterade informationskällor.”* Partikularistisk, genom att man fokuserar på en viss händelse, situation eller företeelse i det man vet. Deskriptiv, genom att undersökningen av en företeelse är omfattande och tät, fullständig och uttrycklig (svarar på frågan hur). Heuristisk, genom att man med undersökningen försöker öka läsarens förståelse i fallet eller bekräfta det läsaren trodde sig veta. Induktiv resonering i fallstudier betyder att man generaliserar, begrepp och att hypoteser uppstår ur den information man har tillgång till och som i sin tur har sin grund i den kontext som bildar ramen till det studerade ämnet. (Se Merriam 1988:29)

2.2 Datainsamlingsmetod

Som redan tidigare nämnts startade praktikfallet som ett projektarbete våren 2007, tack vare en idé av inköpschefen Jarmo Salmi vid Stockmann. Jag startade med praktiskt insiktsgivande lagerarbete, samt observering och diskussion med personalen. Vidare innehöll arbetet planering och möten tillsammans med inköpsavdelningen, leverantörsrepresentanter och logistikansvariga hos speditörerna. Genom de beskrivna förfarandena fick jag en djupare förståelse för nätverket, Stockmanns in-

terna logistikverksamhet och de externa parternas beroenden. Alla aktörer var intresserade av att delta i detta tjänstekvalitetsförbättringsprojekt och villiga att hjälpa.

En del av de säljande företagen var direkt ansvariga för den egna logistiken. Det var grossister med utvecklad logistikutrustning som krävdes för att kunna hantera ett stort antal mindre kunder. Oftast var leverantören dock en företagsrepresentant i Finland som använde sig av ett logistikföretag för att distribuera sina varor till detaljisterna i Finland.

Materialet som insamlades då bearbetade jag till en intern rapport där jag sammanställde de beslut man fattat och de konkreta framsteg man gjort tillsammans med Stockmanns inköpare och med ansvarspersoner i de olika leverantörs- och speditörsföretagen för att förebygga Stockmanns logistikproblem.

Starten på själva slutarbetet skedde då jag hösten 2008 tillsammans med min handledare, ekon. dr. C-J. Rosenbröijer, ramade in vad mitt praktikfall handlade om i teorin. Avsikten var att kunna granska och bygga upp praktikfallet till ett slutarbete genom relevant teoretisk litteratur. Jag började med att leta bland aktuell litteratur i Svenska Handelshögskolans biblioteksdatabas och bibliotek. Ur litteraturgenomgången i böcker och rapporter letade jag efter återkommande referenslitteratur. Jag försökte även vid litteraturgenomgången komma över tidigare forskning i motsvarande fallstudier.

På grund av fallets säregna karaktär var litteratur inom företagsnätverk, logistik och tjänstekvalitet relevant. Denna bildade ramen till fallet.

Jag börjar med teorin om företagsnätverk som var intressant och som utgjorde en viktig utgångspunkt för teoridiskussionen. Om nätverksteorin kan allmänt sägas att den berättar för oss att företagsnätverk är komplexa och framhäver samspelets betydelse mellan företag i ett nätverk då de strävar efter att nå synergieffekter och konkurrenskraft på marknaden. Väl fungerande bindningar mellan parterna i nätverket, exempelvis mellan köpare och säljare, ökar möjligheterna att lyckas och att

framgångsmässigt nå resultat tillsammans. Praktikfallet behandlas som en nätverks-triad mellan leverantör, kund och speditör. Aktörerna är mycket kraftigt etablerade på den finländska marknaden inom handel och logistik med formella nätverksbindningar.

En annan central del blir även kvalitetsperspektivet: tjänstekvalitet eftersom initiativet till fallet utgick från problem som uppstod ur logistiska tjänsteaktiviteter till kunden. Kundfokus sammankopplat med tjänstekvalitet är alltså synvinkeln i arbetet. Teori ur logistik med logistiska aktiviteter beskriver miljön, och nätverksteorin beskriver triaden, företagens utgångsmässiga relationer och samspelet.

2.2.1 Datainsamling genom intervju

Att genomföra en kvalitativ undersökning kräver oftast intervjuer av någon typ för att man skall kunna samla in information på djupet. Det är frågan om sådan information som man normalt inte får tag på enbart genom att iaktta direkt och genom allmän diskussion. Kvalitativa undersökningar stödjer sig till en stor del på expertintervjuer. Meningen är att få en djupare bild av respondentens (den som intervjuas) sätt att tänka, hans avsikter och känslor. Målsättningen är att genom intervjun kunna inta respondentens perspektiv, fånga in verkligheten som denne uppfattar den. (Merriam 1988:86)

2.2.2 Intervjutyper

I litteraturen om utredningsmetodik talar man om olika typer av intervjuer. Man talar om *standardiserade (strukturerade) intervjuer*, där frågestrukturen och ordningen på frågorna är fastställda. Den fungerar likt ett manus som man strikt följer. En sådan intervju använder man då man intervjuar ett stort antal respondenter. Avsikten kan vara att forskaren vill testa hypoteser. Svaren blir oftast kortfattade och specifika. I en sådan intervjuform är kvantifieringen av svaren lättare och oftast central för undersökaren.

En annan intervjutyp är *semistandardiserade (delvis strukturerade) intervjuer*, där man genom ett visst temaområde, en halvstrukturerad bas, av alla respondenter i intervjun vill komma åt en bestämd tilläggsinformation i det behandlade ämnet. Respondenten får fritt uttrycka sig i ett antal på förhand bestämda frågor eller frågeställningar som skall utredas, men de följer ingen bestämd ordningsföljd. Vanligen följer man upp svaren med ett antal tilläggsfrågor, med avsikt att komma till mer specifik, bakomliggande information i ämnet. Detta sker ledigt och naturligt, och nya idéer och frågor kan dyka upp medan intervjun pågår.

En tredje intervjutyp är *icke-standardiserade (ostrukturerade) intervjuer*. Den används vid tillfällen då forskaren inte är bekant med ämnet som skall behandlas och därmed inte kan ställa relevanta frågor. Färdiga frågor finns därmed inte, intervjun är en öppen diskussion inom ett ämnesområde. Meningen är att forskaren bekantar sig med ämnet medan respondenten fritt får uttrycka sig. Intervjun sägs vara explorativ till sin natur och kan fungera som en förarbetsfas till kommande intervjuer. Metoden används då forskaren samlar in allmänt material och idéer till en undersökning. (Merriam 1988:87–89, Lundahl & Skärvad 1999:115–117)

2.3 Tillvägagångssättet och genomförandet av undersökningen

Som tidigare nämnts skaffade jag det förberedande materialet till fallet under min praktiktid med projektet vid inköpet våren 2007. Det resulterade i en intern rapport om inköpet som observerade problem inom behandlingen av leveranser från olika leverantörer (vid dåvarande tillfälle), samt ett förhandlingsprotokoll med preliminära förbättringsförslag. Inköpschef Salmi var intresserad av vad som framgått i min undersökning och mina eventuella framsteg i förebyggandet av problemen. Lagrets behandlingstid för inkomna leveranser var ju av intresse eftersom de eventuella tidsmässiga förkortningarna i genomloppstiden för varor på väg till varuhusen gynnade försäljningen och förbättrade kundnöjdheten i Stockmannvaruhuset.

Det insamlade materialet planerade jag att analysera med hjälp av de tre teorier jag använt för att inrama fallstudien. Den ursprungliga idén var att jag hösten 2009 skulle ha gått in för att utföra semistrukturerade djupintervjuer med berörda ansvarspersoner i företagen. Avsikten var att ur teorin om företagsnätverk få mer djupgående insikter i undersökningen. Eftersom detta skulle ha blivit mer omfattande och tidsmässigt krävande beslöt jag att på förslag av C-J Rosenbröijer utföra analysen ur befintlig insamlad information.

2.4 Validitet och reliabilitet

Kvaliteten på en forskning granskas genom validitet och reliabilitet. Med validitet avser man i forskningen att resultatet överensstämmer med det man avsiktligt vill veta, att forskaren verkligen mäter det denne tror sig mäta (Merriam 1988:177). Med forskningens reliabilitet avses frånvaro av slumpmässiga mätfel (Lundahl & Skärvad 1999:152). Det betyder att omständigheterna under vilka datainsamling sker eller att den som utför mätningen inte påverkar resultatet. Att öka reliabiliteten betyder att själva mätningen genomförs likadant vid varje tillfälle utan slumpmässigt inverkan på resultatet.

I litteraturen om validitet talar man om inre och yttre validitet. Den inre frågar om verkligheten stämmer överens med resultatet som forskaren kommit till. I sammanhanget menar man att forskarens slutsatser är beroende av den uppfattning av verkligheten han fått. För att öka den inre validiteten skall resultatet reflektera respondenternas uppfattning och åsikter om verkligheten. Vid kvalitativ intervju betyder det att man ställer respondenterna en tillräcklig mängd frågor som berör de olika områden man vill mäta. (Merriam 1988:177ff.)

Den yttre validiteten handlar om att resultatet av undersökningen skall vara generaliserbart. Det insamlade materialet vid kvalitativ forskning skall vara så rikt och tätt beskrivande att man har en tillräckligt stor informationsbas som grund för själva analysfasen av undersökningen. (Merriam 1988:187–188)

Validitetsmässigt utgår vi från att det som forskaren under förarbetet till undersökningen observerat och rapporterat motsvarar verkligheten. Ytterligare berör undersökningen endast ett specifikt fall, en relationstriad med en specifik kund, leverantör och speditör. Fallet kan därmed inte generaliseras till att gälla motsvarande förhållanden inom logistiken i andra Stockmannlager utan en fortsatt forskning i andra förhållandena mellan andra leverantörer, speditörer och Stockmann.

Reliabiliteten i denna undersökning säkrades genom att intervjuerna och observationerna utfördes av en person. En del av respondenterna kände därtill intervjuaren från tidigare, vilket underlättade kommunikationen mellan parterna. Man försökte även förbättra reliabiliteten genom att all information från samtalstillfällena dokumenterades i elektroniskt format. Ytterligare förstärktes reliabiliteten genom att forskaren personligen var inblandad i fallet, som representant för Stockmann (kunden). Som en nackdel vid detta utgångsläge kan man räkna med att det kanske inte framkom möjlig tilläggsinformation och synpunkter från triadens andra aktörer (forskarens objektivitet). (Lundahl & Skärvad 1999:74–80).

3 STRUKTUR OCH UPPBYGGNAD AV ARBETET

Den teoretiska referensramen utgörs av teorin om företagsnätverk, logistik och tjänstekvalitet. Ur den förstnämnda tar jag den s.k. ARA-modellen (Activities – Resources – Actors) som utgångsläge för att beskriva praktikfallet genom de berörda aktörernas ömsesidiga beroenden i en nätverkstriad mellan leverantör, speditör och kund (Håkansson & Snehota 1995:25).

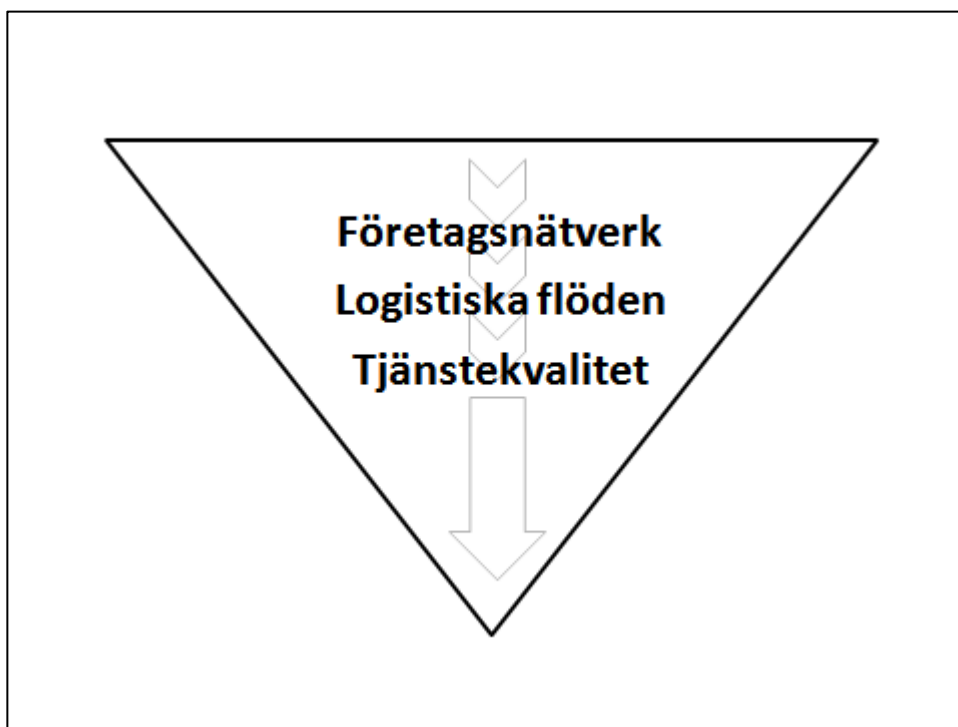
Fallet utspelar sig i en miljö som utgörs av logistikverksamhet. Därför behandlas basdelar ur logistikteorin om flöden, för att införa ett logistiskt perspektiv med en förenklad förklaring till processerna som sker mellan aktörerna.

Den betydelsefulla tredje delen behandlar teorin om tjänstekvalitet och de olika kvalitetsdimensionerna den innehåller. I teorin förklarar Grönroos (2002:80) med hjälp av modeller, från delkomponenter, hur en tjänsteprocess byggs upp, till den

helhet som han kallar kundens totalupplevda kvalitet. Fokus i arbetet ligger på denna del.

I empiridelen går jag igenom det som är centralt för kunden, hur denne definierar tjänstekvalitet i varuleveranser och i vilken grad man upplever att kriterierna uppfylls gällande en specifik leverantör. Information angående nuläget i triaden ur kundens synvinkel har jag samlat in under en tio veckors period genom praktiskt arbete och observation i kundens logistikutrymmen, samt genom diskussion med de externa aktörerna. All information sammanställde jag genom att systematiskt göra anteckningar under perioden.

Till sist kommer jag att i analysdelen knyta ihop fallet till teorier och diskutera fallet.



Figur 3.1 En sammafattande modell om använda teories infallsvinkel i fallstudien.

3.1 Avgränsning

Arbetet baserar sig på en empirisk fallstudie i ett nätverk av logistiska processer mellan leverantör (företagsrepresentant) → speditör (varuförflyttare) → kund (Stockmann). Fallet avgränsas att beröra ett av Stockmanns lager med tillhörande varugrupper för hemelektronik i Finland. Undersökningen berör endast inköpsavdelning nr 5 med samtliga varugrupper och tillhörande leveranshanteringsprocesser inom logistiken i lagret. I fallet kommer man att ytterligare avgränsa sig till att endast beröra en viktig leverantör för Stockmanns hemelektronik. Innehållsmässigt kommer man att avgränsa sig till att behandla endast befintlig redan insamlad information som insamlats våren 2007, inklusive med uppdaterad information från hösten 2008.

3.2 Definitioner

I arbetet förekommande termer och uttryck som kanske kräver en förklaring.

- **Kund**
En detaljist, återförsäljare (Stockmann) av färdigvaror till konsumenter.
- **Speditör**
Ett tredjeparts speditörsföretag som erbjuder bl.a. olika speditörstjänster för företag i Finland.
- **Leverantör**
Ett globalt säljande företag av färdigvaror av hemelektronik, med en försäljningsrepresentant i Finland. Försäljningsrepresentanten sköter försäljningsuppgifter lokalt.
- **Lastpall**
Ett underlag, utformat så att det tillsammans med lasten kan hanteras på ett behändigt sätt.
- **Kolli**
Med kolli avses en färdigpackad enhet bestående av produkter inklusive information om innehåll och destination. Flera olika kollin kan placeras på en lastpall.
- **Fraktdokument**
Ett dokument som innehåller information om destination, innehåll och kollimängder i försändelsen.
- **Sändelseförteckning**
En detaljerad beskrivning av innehållet i leveransen, innehållande uppgifter om produktartiklar, kvantiteter, färgkoder, priser, kundens orderreferensnummer och annan köp- och logistikrelaterad information
- **Strekkod (EAN – kod)**
Ett 13-siffrigt tal som kan återfinnas på nästan alla produkter, markerat som en strekkod. Identifierar en produkttillverkarens produkter globalt. Den behövs även för att kunna identifiera produkten internt i försäljarnas affärssystem där den kan ge information bl.a. om inköpspris och försäljningspris.

- **Terminalpåfyllning**

Säljaren har tillgång till kundens lagerföringssystem med saldo och efterfrågeinformation. Säljaren styr kundens lagernivåer, men påfyllningsordern kräver kundens godkännande. Terminalpåfyllningar körs direkt ut som sådana till Stockmannvaruhuset utan intern logistiskt behandling vid lagret i Backas. (Jfr Storhagen 2003:134)

4 TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel beskrivs grunderna för den teoretiska analysen. Teorins funktion är att underlätta arbetet genom att definiera begrepp, utarbeta kategorier, planera den empiriska fasen och tolka det resultat man får fram (Merriam 1988:79).

Den första delen i teorin utgår från den nämnda s.k. ARA- modellen, som beskriver ömsesidiga relationer i nätverk mellan företag genom tre sammanbindande skikt. Denna modell utgör grunden för att beskriva de tre elementen av sammanbindningar i företagsnätverk. Dessa bindningar utgörs av elementen aktörer (Actors), resurser (Resources) och aktiviteter (Activities), vilka beskriver förhållandets sammanbindande faktorer. (Håkansson & Snehota 1995:25)

Den andra delen av teorin handlar om logistik där man utgår från den traditionella synen på logistik ur flödesperspektiv. Denna del sammanfaller med praktikfallets miljö, den plats som fallet utspelar sig i.

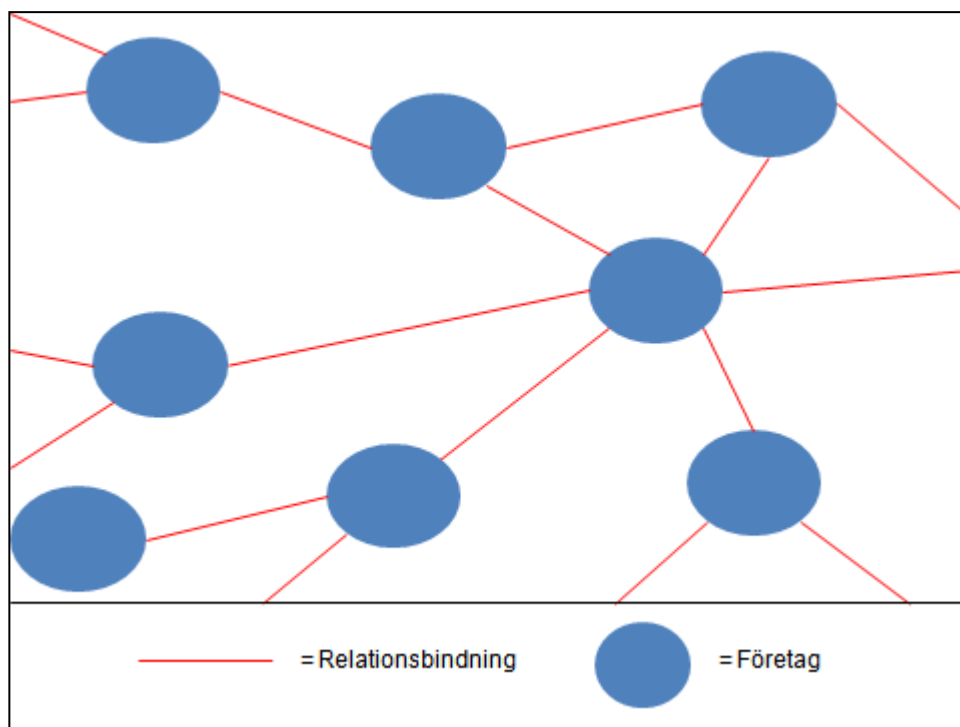
I den tredje delen behandlas teorin om tjänstekvalitet där man granskar vilka element tjänster består av, på vilka grunder kunden skapar sig en uppfattning om dem då han definierar den totala kvaliteten på servicen.

4.1 Företagsrelationer - ett nätverk av ömsesidiga förhållanden

Relationer företag emellan kan förklaras som ett gemensamt överenskommet och samriktat förfarande mellan ömsesidigt bundna parter. Initiativläget mellan företagen i relationen är av ekonomisk karaktär, där de båda parterna får ekonomisk nytta av att samverka med varandra. För att relationen skall kunna ge nytta åt båda parterna och uppehållas krävs det insatser av båda. (Håkansson & Snehota 1995:25)

Företagsrelationer definieras allmänt i teorilitteraturen även som ömsesidiga beroenden företag emellan. Dessa beroenden är unika innehållsmässigt och fungerar som ett lim mellan företagen. Tillsammans bildar företagen på ett sådant sätt ett nätverk av företagsrelationer. (Ford et al. 2003:18)

Företagsförhållanden mellan affärsparter är oftast långvariga och mångfacetterade, där den enas ageranden påverkar den andre. Företagen fungerar inte löst som självständiga entiteter utan de påverkar andra i ett nätverk av förhållanden. Deras ageranden påverkas av andras attityder och förfaranden i nätverket direkt och indirekt utan en central utgångspunkt och klara gränser. Relationerna är mer än sedvanliga aktiviteter innehållsmässigt. Företagen påverkar och påverkas av nätverkets aktörer på flera olika nivåer. Relationerna är inte fast konstanta utan utvecklas över tid i sin natur, innehållsmässigt och i sin styrka i hela nätverket. (jfr Gadde & Håkansson 2003:6ff., Håkansson & Snehota 1995:19ff.)



Figur 4.1 En schematisk bild av ett nätverk av företagsrelationer. (Håkansson och Snehota 1995:19)

4.1.1 Elementen i ARA -modellen

Nivåerna i en relation kan identifieras som tre skikt. Den första nivån utgörs av en aktivitetsnivå, där båda relationsparterna är sammanbundna av företagsaktiviteter som uppbyggs över tid. Den andra utgörs av en resursnivå sammankopplad av relationen där parterna har tillgång till varandras resurser eller delar av dem, och där båda drar nytta av dem. Med tiden kan fler resurser sammankopplas i båda företagen och då kan eventuellt nya resurser bildas. Den tredje nivån utgörs av en aktörsnivå där aktörerna sammankopplas genom utveckling i relation. Sammankopplingarna påverkar hur aktörerna värderar och förhåller sig till varandra.

Relationen i sig medför att aktivitetslänkar, resurssammanbindningar och aktörs-sammankopplingar uppstår mellan parterna. Förhållandets djup determineras av hur komplexa och starka bindningarna är mellan företagen. Relationsutvecklingen på djupet är för det första mycket beroende av hur väl sammanlänkningarna/bindingarna i de tre nämnda skikten lyckas över tid. För det andra är relations-

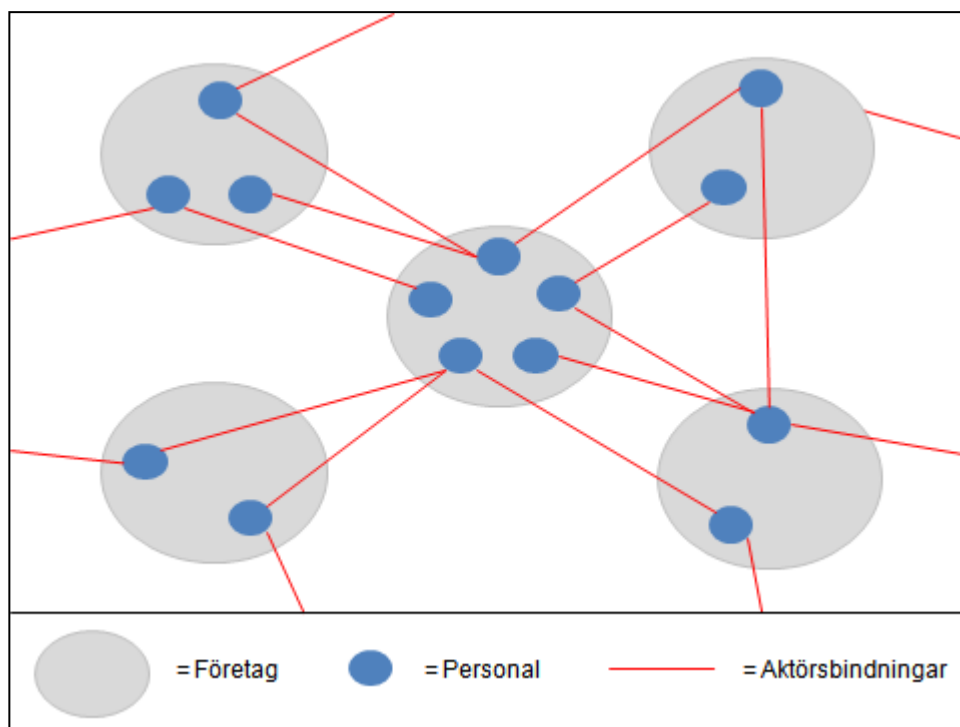
utvecklingen beroende av hur företagen lyckas i relationen, vilka fördelar den bidrar till och vilken signifikans relationen får i verksamheten för båda.

Ytterligare har en relation mellan två företag även inverkan på andra sammanlänkade parter. Påverkning sker indirekt och direkt med omgivningen, d.v.s. det nätverk av företagsförhållanden de ingår i. (Håkansson & Snehota 1995:25ff.)

Relationerna mellan företag varierar innehållsmässigt. Gemensamt är att de bygger på de tre olika nämnda dimensionerna: aktörer, resurser och aktiviteter. Värderingen av relationerna beror på vilken eller vilka av dimensionerna som präglas i företagets nätverk. Den första dimensionen handlar om relationsspecifika aktiviteter där företagen är sammanbundna sinsemellan via relationen. Den andra handlar om att en del av företagets resurser är aktiverade och bundna genom relationerna och den tredje om själva aktörerna i nätverket. Den sistnämnda handlar om hur aktörerna förhåller sig till varandra, hur viktiga relationerna är för dem och om vilken roll de har i den. (David Ford et al. 2002:38)

4.1.2 Aktörer

I företagsrelationer framhävs oftast den sociala dimensionen på aktörsnivån. Inkännande i den andres värden, normer, åsikter och sätt att agera ökar parterna växelverkar med varandra. Detta bidrar med tiden till att förtroendet mellan parterna ökar och en stabil social växelverkan nås, vilket är viktigt i ett långsiktigt samarbete med den andre. En relation mellan aktörerna fungerar som ett sammanbindande lim som definieras av händelser i det förflutna, nuläget och framtida planer mellan företagen. Relationen formas av företagen genom arbetarna, dess värden, normer, åsikter och sätt att agera. Aktörsinverkan på denna nivå bemärks även av strävan till ökad kontroll över företagen i nätverket. (David Ford et al. 2002:42, 47) och (Gadde & Håkansson 2001:116)



Figur 4.2 En schematisk bild av aktörsbindningar mellan fem företag. (Ford et al. 2002:43)

4.1.3 Resurser

Resurser och tillgångar innefattar en kombination av material, teknisk utrustning, personal, kunskap och kapital i företaget internt (materiella och immateriella resurser). Tillgångarna i sig själva ger inom företaget inget större värde, men en kombination av dessa element genom olika aktiviteter ger mervärde och utgör företagsverksamheten. Tillgångar är en begränsad resurs i företagen och alla deras behövliga komponenter finns oftast ej tillgängliga, utan de måste ”lånas” av andra företag via relationer. Samarbete med andra företag ger tillgång till nödvändiga resurser att utföra och utveckla ens verksamhet. Detta ömsesidiga samarbete skapar och ger tillgång till nya resurser. Tillgångar mellan företagen kopplas samman till större helheter, genom aktiviteter till aktivitetsmönster. Unika kombinationer uppstår, vilket gör dem värdefullare för företagen. Anpassade och kombinerade resurser i företagsrelationer bidrar till att relationen i sig kan ses som en resurs, vilket gör själva relationen mer värdefull än de enskilda företagen. (Håkansson & Ford. 1995:132–137, 146-147, Ford et al. 2002:40–42)

Relationerna möjliggör tillgång till externa resurser ägda av andra företag i nätverket. En påverkande faktor i hur företaget kommer att sticka ut från andra konkurrerande företag beror på hur unika verksamhetsfrämjande resurskombinationer man lyckas åstadkomma. Tillgången till externa resurser ger även kostnadsinbesparingar och därmed ökar inkomstbildningen. Ford et al. (2003) nämner här exempelvis kostnader för operativa och administrativa funktioner, samt produktions- och FoU-funktioner som en fördel tack vare nära samarbete med andra i nätverket. (Ford et al. 2003:97)

Utvecklingen av tillgångar till unika resurssammansättningar sker med tiden genom transaktion av aktiviteter (ömsesidigt samarbete) mellan företagen i nätverk. Aktörerna lär sig genom interaktion med varandra på vilket sätt man tillsammans kan utnyttja varandras resurser och hur man kan kombinera dessa mer effektivt, modifiera dem så att de passar relationen, framhåller författarna. Även nya medel av materiell och immateriell karaktär utvecklas och skapas på ovannämnda sätt till unika resurskombinationer. (Ford et al. 2002:46–47, Håkansson & Snehota. 1995:146 f.)

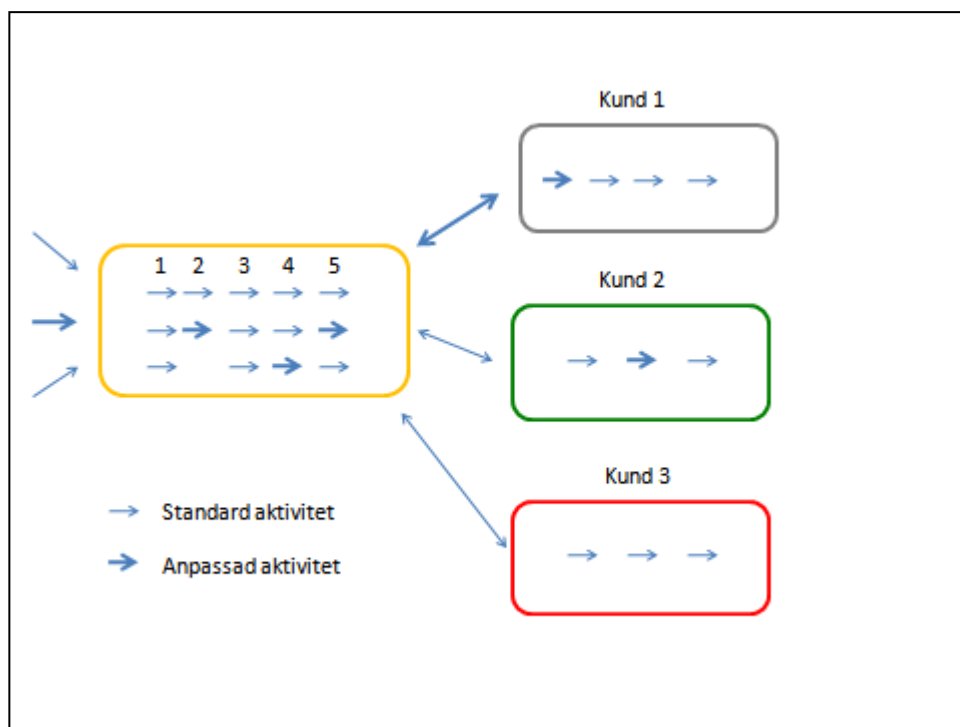
4.1.4 Aktiviteter

En kort definition av aktiviteter enligt Håkansson & Snehota (1995:52) är att man kan betrakta dem som en serie målinriktade handlingar mellan företag.

En relation mellan två företag kan uppstå i dess enklaste form då t.ex. ett säljande och ett köpande företag gör affärer med färdigvaruprodukter. De köpta varorna transporteras till en förutbestämd plats. Det sker genom en systematisk sammankoppling av företagsinterna aktiviteter mellan företagen vid händelsen. Aktivitetsbindningarna är därmed viktiga vid växelverkan med andra. Som exempel på mer djupgående aktivitetsbindningar kan nämnas till exempel då komplexa skräddarsydda insatsvaror från en underleverantör till en producent levereras, vilket kräver djup kompetens och förståelse i den andres företagsspecifika aktiviteter. (Ford et al. 2002:40, Håkansson & Snehota 1995:56)

Sådana överförda integrerade aktiviteter är därmed ytterst viktiga för företagen där företagets normala verksamhet är direkt beroende av andra. Mängden och typen av aktiviteter kan således variera relationer emellan beroende på funktion. Funktioner kan i det ena företaget eller mellan båda aktörerna behöva anpassas specifikt till relationen. Beroenden mellan aktörerna och tillgången till resurser inverkar också. Anpassning kan medföra betydande effektiviseringssynergier för företag, speciellt exempelvis inom produktion, FoU, kvalitetskontroll eller administration. (Håkansson & Snehota 1995:60)

Aktiviteter som är hopbundna mellan företagen bildar s.k. aktivitetskedjor. Exempelvis kan dessa skapas för att nå en unik slagkraft gentemot konkurrenter. Fördelar skapade av detta samarbete gynnar och förstärker även de andra företagen som är sammankopplade i nätverket: man skapar således synergieffekter. Speciellt inom tillverkningsindustrin, där speciellt aktivitetsnivån präglas i relationen mellan leverantör, underleverantör och producent, är sådana aktivitetsbaserade förbättringar tydliga genom synkronisering av sammanlänkade aktiviteter mellan företagen. Dessa sammanlänkade aktiviteter bildar genomlöpande aktivitetskedjor genom företagen som tillsammans kan sägas bilda ett aktivitetsmönster (figur 4.3). (Jfr Håkansson & Snehota 1995:56ff.)



Figur 4.3 Schematiskt aktivitetsmönster mellan säljare och tre kunder. (Ford et al. 2002:45)

Det bör påpekas att erhållna fördelar genom samförda aktiviteter mellan företag oftast medför restriktioner för inblandade parter. Rörelsefältet att agera självständigt utan förpliktelser mot andra minskas ju mer djupgående samarbetsfunktioner företagen skapar sinsemellan i nätverket. I samarbetet handlar det om s.k. nyallokering av funktioner/aktiviteter som övertas av andra medlemmar i nätverket. Sådana medlemmar får samtidigt en allt mer betydande roll i kedjans prestationsförmåga, speciellt till de nära sammankopplade parterna. Sådana medlemmar kan med tiden försöka utnyttja sin unika affärsposition (ökad kontroll), i nätverket men följden är oftast en motreaktion av andra aktörer, att jämna ut sådana ”positionsförvrängningar” genom att försöka finna nya relationer, hämta nya samarbetsparter till nätverket. (Gadde & Håkansson 2001:77)

Man kan konstatera att förändringar i företagens aktivitetsstrukturer har uppenbara påföljder i nätverket de tillhör. Ett nätverk hålls inte oförändrat, utan ändringar sker konstant. Förändringar kan dock vara svåra att förutse, speciellt av företag som berörs indirekt. Det kan även vara svårt att förutse det etablerade mönstret av aktivite-

ter av nya introducerade företag i nätverket. Således kan anpassning till nätverket vara svårt i början för dem.

I företagsrelationer, där aktivitetsnivån är speciellt utmärkande, är det i företagens intresse att förfina och förbättra verksamheten successivt genom noggrannare granskning av aktivitetsbindningarna mellan företagen (Ford et al. 2003:102). Det är just i detta gränssnitt man kan finna möjligheter till förbättringar, menar författarna. Kordinering av aktiviteter kräver tillgång till rätt och relevant informationsutbyte mellan företagen, vilket är avgörande till att man lyckas. (Gadde & Håkansson 2001:77)

Aktivitetsnivåns värde och betydelse i företagsrelationer är inte att underskatta. Utgångsmässigt har den en övergreppande påverkan i relationerna mellan företag och inom företagsintern verksamhet. (Håkansson & Snehota 1995:28–30, 52-59, 131)

4.1.5 Sammanfattning

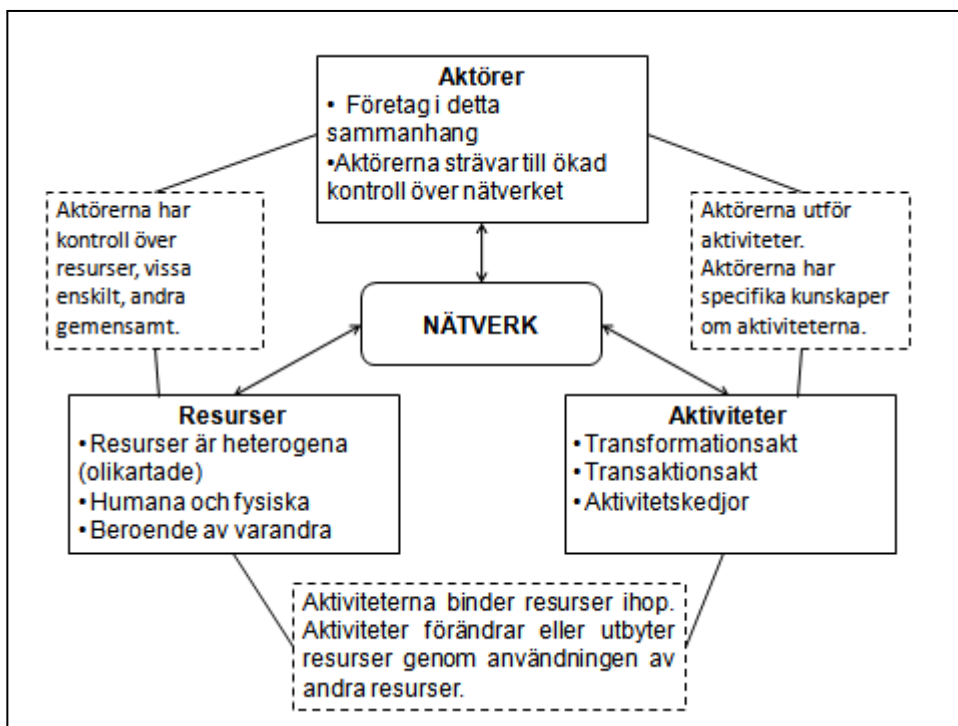
Ömsesidigt samarbete mellan företag i nätverk framträder som allt viktigare i företagsverksamhet enligt senaste forskningslitteratur. Nätverket påverkar varje enskilt tillhörande företag, eftersom alla nätverkets företag är hopbundna genom de beskrivna skikten aktörer, resurser och aktiviteter. (David Ford et al. 2002:48). Företagen i nätverket bildar tillsammans med tiden ett nätverksmönster med aktörs-, resurs- och aktivitetsbindningar, där delar av verksamheten har upptagits av andra parter. Förändringar i relationer uppstår genom utveckling i bindningarna (skikten). De kan ha positiva eller negativa följder för parterna i de olika relationsleden.

Att samverka i nätverk med andra företag betyder ofta för det enskilda företaget restriktioner i att kunna agera fritt. Beslut om ett fördjupat samarbete med andra i nätverket inverkar strategiskt på det enskilda företags framtida utveckling och verksamhetsmöjligheter. För- och nackdelarna måste övervägas före beslutet, vilken roll företaget förväntas ha i nätverket bör utredas, vilka plikter företaget förväntas uppfylla samt vilka påverkningar samarbetet medför. Relationens värde kan inte

därmed mätas på kort sikt genom ekonomisk nytta. Dess värde utvecklas på lång sikt och definieras av kraften som nätverkets aktörers ömsesidiga samarbete medför.

Fördelen för företag att samarbeta i nätverk, som sker genom samarbete och utveckling i de tre nivåerna, är att det skapar effektivitet, främjar unik utveckling, ökar konkurrenskraften, skapar specialiseringsmöjligheter och allmänt främjar affärsverksamheten. (Ford et al. 2003:112, jfr 178-191)

Diskussionen om företagsnätverk sammanför Håkansson enligt följande modell:



Figur 4.4 Nätverksmodellen (Gadde & Håkansson 2003:81).

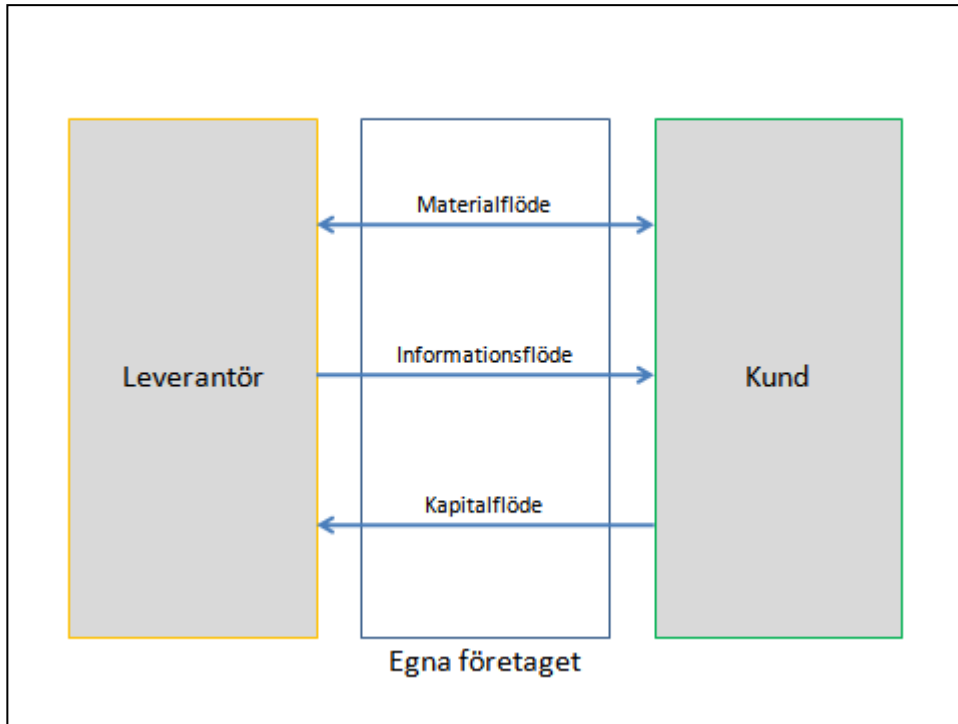
Aktiviteter utförs av aktörerna (företag) genom att de konsumerar resurser (fysiska, finansiella och personella). Resurser förädlas genom att de binds samman på olika sätt via relationerna mellan aktörerna. Aktörerna får därmed inflytande och delvis kontroll över andras resurser. Värdet på resurserna antas vara beroende av de aktiviteter de är sammankopplade med. I nätverk sker inget oberoende av andra dvs. förändringar i någon de tre skikten leder till följd effekter som påverkar de enskilda

aktörerna. Det beror på att de tre skikten är sammanbundna via relationerna i nätverket via längre sammanlänkande företagskedjor. (Håkansson & Waluszewski 2002:30, Gadde & Håkansson 2003:80–81)

4.2 Logistik och flöden

Logistik innebär inte enbart varornas fysiska flöden. För att varor skall kunna flöda i ett logistiksystem, från en plats till en annan, behövs till att börja med informations- och kapitalflöden. Utgående från dessa tre element handlar logistik om *att skapa effektivitet* i flödena. (Storhagen 2003:20, Jonsson & Matsson 2005:51)

Logistikverksamheten idag har utvecklats från att tidigare ha varit en självständig funktion till en mer kundstyrd verksamhet. Företagsrelationernas utveckling genom nätverk har medfört att logistikutvecklingen idag sker utgående från kundens synvinkel. Från det tidigare synsättet, att se företagsverksamheten genom företagets funktioner, har fokus förskjutits till verksamheten som sker mellan företag, i sammanlänkningarna mellan de olika flödena: det fysiska flödet av material och tjänster samt flödet av information och betalningar. Dagens krav på logistik är snabba leveranser, hög flexibilitet vid behov och nära samarbete med kunden. Kunden har blivit referenspunkten för logistikverksamheten. (Storhagen 2003:13–19.)



Figur 4.5 Logistikersystemets flöden inom och mellan företag (Jonsson & Matsson:51).

4.2.1 Materialflödet

Materialflödet mellan tillverkaren och den slutliga förbrukaren uppfattas traditionellt som det mest väsentliga inom logistiken. Material flödar in hos tillverkaren i form av råvaror och komponenter, och ut i förädlad form som produkter till mottagaren, kunden. Det kan även finnas ett returflöde i motsatt riktning i den ovanbeskrivna processen. Returflödet kan bestå av varor i samband med reklamationer eller återvinning. Däremellan kan fyra olika systemkomponenter kopplas till det fysiska materialflödet. Jonsson & Matsson (2005) räknar upp komponenterna enligt följande:

- ✓ Förflyttningar som sker inom en anläggning eller mellan anläggningar.
- ✓ Transporter, förflyttningar av material som sker mellan företagets anläggningar

- ✓ Förflyttning inom en anläggning, företagets interna logistiska aktiviteter i anknytning materialförflyttning ss. godsmottagning, in- och uttag ur lagret och lastning på externa transportmedel
- ✓ Transporter och materialhantering mellan olika typer av lager inom företaget räknas höra hit

(Jonsson & Matsson 2005: 51f.)

Notabelt i diskussion om materialflöden är att de kan sägas handla om två sammansatta produkter, varor och tjänster. I exemplet där en speditör förflyttar varor från en plats till en annan är det uppenbart frågan om *en tjänst* som utförs för att få varorna förflyttade. Och för att stödja och effektivera de fysiska flödena får informationsflödena allt större betydelse. (Storhagen 2003:34–35)

4.2.2 Informationsflödet

Effektivt materialflöde inom logistiken förutsätter informationssystem. Ur informationssystem framställs sammansatt information av bl.a. försäljnings-, prognos- och kundorderinformation om den befintliga och framtida efterfrågan. Exempel på möjliga informationskällor kan vara t.ex. intern försäljningsstatistik, efterfrågeinformation från kunderna, samt prognoser för planerade framtida inköp och förbrukningen av lagerförda artiklar.

En annan möjlig informationskälla kunde vara information om ens underleverantörens leveransförmåga. Den är speciellt viktig då ett företag planerar sin värdeförädlingsverksamhet för att kunna upprätthålla en god leveransservicenivå för sina kunder. Exempel på sådan information kunde utgöras av lagersaldouppgifter, orderbekräftelser och meddelanden om leveranser. Effektivt överfört kunde det innebära användning av ett s.k. EDI-system, automatisk informationsöverföring, där företagen har tillgång till delar i varandras interna logistiska affärssystem.

En hel mängd information förs in i företagets affärssystem vid logistik. De kan handla om t.ex. registrering av inläggning och uttag ur lager, färdigrapportering av en tillverkningsorder, identifiering av varor som lastas av en lastbil mm. I sådana arbetsmoment kan t.ex. en laserskanner, som läser in streckkoder på en förpackning vara ett effektivt arbetsredskap i systemet. Den minskar risken för registreringsfel och sparar arbetstid. På så sätt skapas ett jämnare flöde och bättre kvalitet i arbetet. (Jonsson & Matsson 2005:51f.)

4.2.3 Kapitalflödet

Samtidigt som ett materialflöde löper i riktning från leverantör till kund, löper ett betalningsflöde i motsatt riktning mellan parterna. Betalningen sker vanligast på basis av en faktura mot mottagen prestation. Returflöden, som tidigare nämnts, i samband med reklamation, inkurans, ger upphov till ett betalningsflöde i motsatt riktning i form av fakturakreditering. (Jonsson & Matsson 2005:53)

4.3 Tjänstekvalitet

Det har gjorts mycket forskning kring tjänstekvalitet under årens lopp sedan slutet av 1970-talet. Det har skapats flera modeller ur teorier om tjänstekvaliteten. Christian Grönroos är kanske en av de mest kända av forskarna inom detta forskningsområde. Hans modell över totalupplevd tjänstekvalitet utgör grunden i de flesta forskningarna inom ämnet idag, fastän modellen är omtvistad (Grönroos 2002:74,107). Grönroos förklarar att som utgångspunkt i affärssammanhang mellan köpare och säljare borde kvalitet alltid vara det som kunden definierar som kvalitet, det som kunden upplever köprocessen i sin helhet att vara.

Han fortsätter med att förklara att kvaliteten på en tjänst består av en teknisk del och en funktionell del, som via företagets image förklarar hur kunden förhåller sig till företaget och bedömer servicen i det. Tillsammans formar dessa tre komponenter den s.k. totala kvaliteten i processen, *vad* och *hur* kunden upplever tjänsten.

4.3.1 Teknisk- och funktionell kvalitet

Ur kundens synvinkel innefattar en köpprocess två dimensioner: en *teknisk-* eller *resultatdimension* och en *funktionell-* eller *processinriktad dimension*. Den tekniska dimensionen kan härledas ur frågan, vad som erbjuds (vad kunden får efter köpprocessen) medan den funktionella dimensionen kan härledas ur frågan hur, på vilket sätt en tjänst erbjuds.

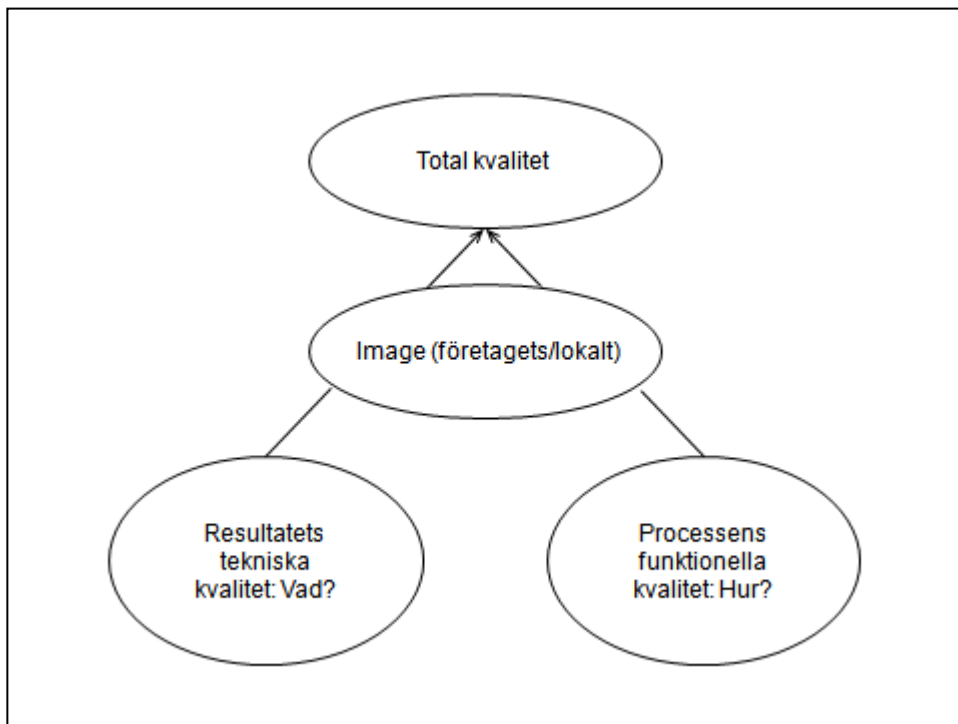
Grönroos (2002:75) menar att företag alltför ofta är inriktade på interna frågor om teknisk kvalitet i tjänster, det som kunden får i samspelet med företaget, utan att lägga sig närmare i hur kunden upplever hela tjänsteprocessen. Det räcker inte med att man har den tekniska kvaliteten i skick, menar han, utan man måste se över helheten i interaktionsprocessen mellan kund och säljare, båda dimensionerna medräknade. Varför företag ofta faller för att enbart överväga den tekniska kvaliteten i tjänster beror antagligen på att det är lätt att objektivt kvantifiera element i tjänsten vid utveckling. Ytterligare tillägger han att den funktionella delen av tjänster är kanske knepigare att utveckla och svårare att kontrollera eftersom den är beroende av kundens subjektiva upplevelser.

Resultatet av en tjänsteprocess är att kunden överväger de båda dimensionerna vid utvärdering av tjänsten, förklarar Grönroos. Kunden påverkas därmed av hur tjänsten förmedlas, vid tjänstens samtidiga produktion och konsumtion. I sambandet inverkar delvis kundens bedömning i hur tjänstemötena hanteras och dels hur tjänstleverantören fungerar. (Grönroos 2002:75–76).

4.3.2 Image

Grönroos tar också i sammanhanget upp företagets image eller profil på marknaden (en plats där köpare och säljare möts) som ett tilläggsэлемент till den upplevda totalkvaliteten (figur 4.6). Den fungerar som ett s.k. förfilter om hur kunden är inställd till att bemöta tjänstegivaren. Han resonerar att en kund, som är mer positivt inställd till företaget med hög image har större tolerans för misstag i servicetjänsten

än kunder som förhåller sig mer kritiskt till företag med låg image och därmed har lägre tolerans för fel i tjänsten.



4.6 Tjänstekvalitetens två dimensioner. Den tekniska och funktionella kvaliteten tillsammans med image bildar den totala kvaliteten av en tjänst för kunden (Grönroos 2002:77).

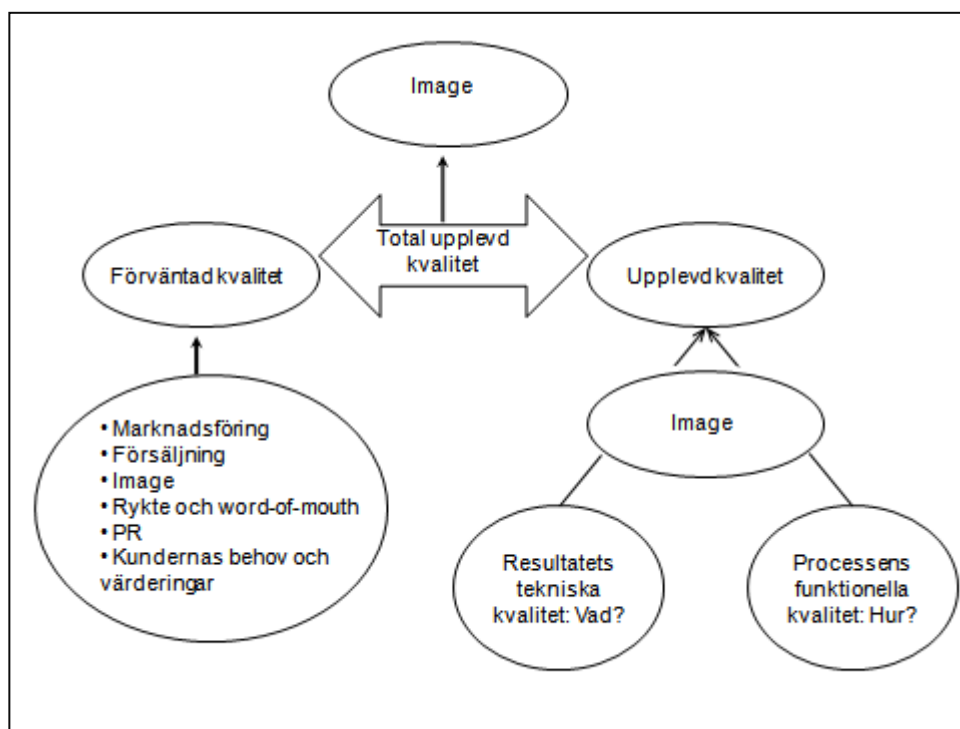
4.3.3 Upplevd kvalitet

Grönroos har även byggt vidare på modellen i resonemanget om tjänstekvalitetens två dimensioner. Han förklarar mer djupgående att kunden upplever den totalt upplevda kvaliteten av hela tjänsteprocessen genom att en upplevd kvalitetsprocess kombineras med kundens kvalitetsförväntningar. I den redan tidigare nämnda upplevda kvaliteten ingick en teknisk del, resultatet av en tjänsteprocess (lösningen till kundens problem) och en funktionell del, sättet hur den levereras. Dessa två sammankopplade med företags lokala image och vad Grönroos kallar traditionell marknadsföring bildar den upplevda kvaliteten av hela processen (på högra delen av figur 4.7).

4.3.4 Förväntad kvalitet

Grönroos framhåller att i bakgrunden inverkar även en annan dimension, kundens förväntningar på kvaliteten (vänstra delen av figur 4.7) som ett ytterligare påverkande element på hur kunden uppfattar den totala upplevda kvaliteten efter transaktionen med säljaren. Förväntningar som kunden har av tjänsten är beroende av ett antal faktorer ss. *marknadsföring, rykte, företagets profil/lokala image, pris, kundens behov och värderingar*. Med andra ord det man lovar och antyder åt kunden måste man kunna uppfylla.

Till slut vill Grönroos att man inser att kundens uppfattning av den totala upplevda kvaliteten bildas genom klyftan mellan den förväntade och upplevda kvaliteten snarare än båda föregående tillsammans, vilket man felaktigt kunde anta. (Grönroos 2002:79–81)



Figur 4.7 En vidareutvecklad modell till föregående kapitel presenterar Grönroos modellen om kundens total upplevda kvalitet (Grönroos 2002:80).

4.3.4.1 Upplevd kvalitet vid industriella tjänster

Förutom att enbart beskriva mötet mellan säljare och kund i traditionella affärs-sammanhang förklarar Grönroos att upplevd kvalitet likaså kan innefatta exempelvis industriella tjänster med teknisk lösning. Leveranser, logistik, materialhantering och teknisk service är exempel på tjänster som kan vara bundna till en huvudprodukt (färdigvara) som en deljänst till den. Dessa deltjänster är därmed sammankopplade med själva huvudprodukten och ökar således den tekniska och den funktionella kvaliteten hos huvudprodukten. Därmed behandlas och värderas tjänstekomponenterna tillsammans med den fysiska produkten som en helhet av kunden. Produkten sammankopplad med de extra tjänsterna ger därmed ett högre värde för kunden. De tjänster som är sammanbundna med huvudprodukten kan ha rent ekonomiskt värde i kundens verksamhet. Därmed har lösningen ekonomiska följd effekter för kunden. Grönroos talar om en ekonomisk kvalitetsdimension som en övrig inverkan faktor i samband med industriella tjänster mellan köparen och säljaren. Närmare är det fråga om tänkbara kostnader eller besparingar som en lösning kan medföra. (Grönroos 2002:77–79)

5 EMPIRI

Härnäst behandlas kundens förväntade kvalitet hos leveranser från leverantören A via speditören B, och till vilken grad de i verkligheten uppfylls. Först behandlar jag kvalitetskriterierna kunden vill att alla leverantörer skall följa. Kriterierna återfinns i köpvillkoren och leveransdirektiven som kunden stipulerar. Alla leverantörer antas förbinda sig att följa dem vid handel med Stockmann.

Därefter granskar jag leverantören A:s leveranser, i vilken grad man lyckas uppfylla kriterierna enligt leveransdirektiven och vilka följd effekter man får av att kvaliteten i leveranserna inte är det kunden förväntar sig få.

5.1 Kundens förväntade kvalitet vid varuleveranser

I Stockmanns leveransdirektiv ber man leverantören uppfylla önskade kriterier så att den tekniska kvaliteten och den funktionella kvaliteten hos produkterna och leveranserna uppfylls. Man kan i det här fallet utgå ifrån att den funktionella kvaliteten utgörs av sättet på vilka varorna levereras. Det är fråga om logistik tjänster som är kopplade till själva huvudprodukten. I fallstudien utförs tjänsterna av en tredje part, en speditör som betalas av leverantören.

Kunden förväntar sig att varorna blir packade, dokumenterade och transporterade till dennes lagerutrymmen på ett överenskommet sätt. Själva varorna kopplade till överenskomna logistiska tjänstekomponenter betyder att man förväntar sig att få leveranser anpassade dvs. att de passar in i kundens interna logistikflöde utan problem. Betydelsefullt för kunden är att leveranserna optimalt förbrukar enbart de tänkta, beräknade resurser de är dimensionerade till, där den ena dimensionen utgörs av logistiskt arbete, som medför arbetskraftskostnader. Den andra dimensionen utgörs av tid: interna ledtider inom lagerlogistiken. Längre ledtider medför även kostnader i och med att produkter senare blir tillgängliga för konsumenterna i Stockmannvaruhuset. Kostnaden konkretiseras i slutet av flödesröret som utebliven försäljning då varor ej är tillgängliga vid efterfrågebehovet. Det är denna anpassning av aktiviteter kunden efterfrågar i leveransvillkoren (bilaga 2). Leverantören förbinder sig att kunna anpassa sina leveranser till Stockmanns behov vid då relationen ingås, oavsett vem som sköter om själva varuförflyttningen till Stockmanns lagerutrymmen.

En viktig punkt att tillägga i sammanhanget är att bestämmelserna i leveransdirektiven även utgör grunden för innehållet i lagrets ABC-prioriteringsbestämmelser, kundens interna sorteringsverktyg för inkomna leveranser till lagret. Med detta verktyg tar kunden ställning till leveranser som inte motsvarar den förväntade funktionella kvaliteten vid lagerlogistiken. Verktyget underlättar förutom fördelningen av arbetskraftresurser vid leveransbehandling även identifiering av brister i leveranserna.

5.1.1 Kvalitetskravet enligt handelsvillkoren

Tanken är att göra en kort genomgång om vad Stockmann förutsätter i handelsvillkoren, närmare bestämt leveransföreskrifterna med en ny handelspart. I föreskrifterna tar man i detalj ställning till hur leveransprocessen skall genomföras av leverantören så att den sammanfaller med Stockmanns interna processer vid mottagning och behandling av en varuförsändelse. Det handlar alltså om kundens förväntade kvalitet på en leverans, sättet på vilket man vill att den skall utföras så att transaktionen mellan logistiska processer mellan parterna sker smidigt och kundanpassat.

5.1.2 Leveransen, leveranssättet och angående dokumentation

Grundregeln - det som Stockmann förväntar sig i en leverantörs försändelser – är att beställningen resulterar i en beställnings- eller leveransenligt inpackad leverans innehållande ett fraktdokument och en leveransinpackad leveransförteckning. Leveransförteckningen skall vara lätt tillgänglig, medpackad och markerad så att lagerpersonalen behändigt kan finna den i leveransen. I dokumentation skall orderreferensnummer och kollimängder finnas. Ytterligare skall denna beställning efterföljas av en tillhörande faktura. Fakturan skall vara identifierbar med det tidigare nämnda referensnumret. Varje beställning bör vara inpackad separat, enligt den uppläggnings av varugrupper kunden internt följer.

Sammantaget kan konstateras att tanken bakom leveranssättet utgår från följande processordningsföljd:

En beställning → en varuföljesedel → beställningsenligt inpackad leverans → beställnings-/leveransenlig räkning

5.2 Den upplevda kvaliteten i leverantören A:s leveranser

I början av min 10 veckors praktiktid gjorde jag ett två veckors pass i lagerarbete där jag under lagerchefens ledning praktiskt tog del av arbetet vid lagrets olika punkter där leveranser passerade. Därmed kom jag att konkret iaktta problemsituationer som uppstod då allt inte gick enligt de överenskomna leveransdirektiven. Jag gjorde systematiskt anteckningar över dessa situationer. Redan under min praktiktid våren 2007 låg anteckningarna som grund för inledande förhandlingar med leverantörerna i försöket att hitta en lösning på problemen. Förarbetet kom att bidra till denna fortsatta studie av fallet.

5.2.1 Leveranserna och leveranssättet

Härefter gör vi en genomgång av kvaliteten på leverantören A:s leveranser, och de problem som uppstod som en följd av en sämre kvalitet än väntat. Jag följer leveransdirektiven (bilaga 2), men behandlar i punkterna även annat relaterat som framgick. Mina observationer och korta intervjuer med ansvarspersoner och lagerarbetare vid varje arbetspunkt behandlas närmare i anslutning till de problem som återkom regelbundet i leverantören A:s leveranser. Till följande genomgår jag de observerade problemen punktenligt, betydande att jag diskuterar stegvis det man förväntade sig kvalitetsmässigt samtidigt som jag presenterar de observerade problemen i leveranserna.

Inkommande leveranser till lagrets godsmottagning skall anlända tillsammans med tillhörande fraktdokument. Leveranser intas till behandling först då man vet att de innehåller alla angivna kollimängder och att man ur dokumentationen kan se att de hör till en viss beställning i kundens affärssystem. Utan sådana uppgifter är det omöjligt för kunden, enligt planenliga resurser, att korrekt kunna behandla leveransen i lagrets interna processer.

En observation var att leverantören A:s leveranser från speditören B ofta anlände till leveransmottagningen successivt utan någon som helst tillhörande dokumenta-

tion. Resten av leveransen kunde tillsammans med all behövlig dokumentation anlända efter några timmar, dagar eller t.o.m. veckor. Under tiden stod delar av leveransen vid godsmottagningen utan att kunden kunde behandla den på något sätt.

Leveranserna kom ofta inpackade så att flera olika varugrupper (internt varuindelningssystem) var sammanslagna till en enda stor klumpleverans, vilket ledde till avsevärt långsammare manuell behandling av leveransen. Som överenskommet, skall leveranserna anpassas så att de sammansätts enligt den varugrupsindelning som kunden internt följer. Varugrupsindelningen följs och styr effektivt kundens interna verksamhet: från den interna lagerbehandlingen till behandlingen i affärssystem till behandlingen av fakturor för distributionen av varor ut till varuhuset.

Ett flertal gånger hände det sig att en beställning innehöll kvantitetsfel. Inköparen hade t.ex. beställt 10 stycken varor av produkt x, medan det vid anländning stod 30 stycken varor av produkten x på leveransförteckningen, likaså även i leveranspartiet av produkten x. För att minska på byråkratin frågade man sedan om inköpet kunde godkänna leveransen som sådan. På så sätt fick man leveransen även att löpa ut faktureringsenligt, utan ytterligare extra interna förseningar i behandlingen av försändelsen. I normalfall godkänner kunden inte s.k. överleveranser, utan man gör en reklamation till leverantören varefter varorna returneras på leverantörens bekostnad. Därefter skall en ny faktura skickas enligt den egentliga beställda mängden (se leveransdirektiven). Det bör påpekas att alla oklarheter i leveranserna drar ut på tiden i de interna logistikprocesserna då det överenskomna inte motsvarar det faktiska.

5.2.2 Dokumentation angående leveransen

Varje försändelse skall innehålla en inpackad leveransförteckning i vilken det framkommer i detalj ingående kollimängder i leveransen, en förteckning över produktartiklar, kundens orderreferensnummer och annan köp- och logistikrelaterad information. Enligt kundens anvisningar skall denna förteckning vara inpackad överst på lastpallen i en kolli, utmärkt på ett sådant sätt att lagerpersonalen lätt kan finna den.

Ett flertal gånger hände det att leveransförteckningen fanns insatt i ett inpackad kולי underst på lastpallen. Ofta saknades den helt. Då var man tvungen att vänta på en kopia som efter tillsägelse sändes per post av speditören.

Ytterligare innehöll leveransförteckningen ofta godtyckligt uppställda hänvisningar till inköpets olika separata beställningar och eftersändelser, vilket försvårade lagerkanslistens mottagningskontroll som jämför leveransförteckningen med det egna affärssystemets uppgifter om en specifik försändelse. Man kunde till exempel finna referenser till samma produkt i beställningen på flera olika punkter på leveransförteckningen. Vid närmare diskussion med den lageransvarige framgick senare att detta problem uppstod p.g.a. att man tillät s.k. efterleveranser. Samma produkt noterades på flera olika ställen som upprepningar i leveransförteckningen trots att den hörde till olika beställningar. Efterleveranser var restleveranser eller delleranser till tidigare levererade beställningar som hade anlänt ofullständiga.

Anmärkningsvärt nog utgjorde undantaget sådana leveranser som kom direkt från leverantörens regionlager för Nordeuropa i Danmark. De var felfria. I dem var all dokumentation t.o.m. försäkrad så att även en kopia på fraktdokumentet och leveransförteckningen kunde återfinnas inpackad in i försändelsen.

6 ANALYS AV FALLSTUDIEN

I detta kapitel redovisas analysen av företagstriaden med hjälp av de tre presenterade teorierna om företagsrelationer, logistik och kvalitet inom tjänster. En figur med verkligheten sammankopplad till teori områdesenligt fungerar som utgångspunkt för analysen. Den första teorin som behandlas är ARA-modellen (Actors – Resources – Activities), där jag utgår från att beskriva de sammanbindande faktorerna i relationstriaden. I den andra, logistik och flöden, utgår jag från miljön som händelserna utspelar sig i. I den tredje teorin om tjänstekvalitet behandlar jag kvalitetsbegreppet i fallet ur kundens synvinkel. Gemensamt för dessa tre teoridelar är att gemensamma element som sammanfaller med varandra kan identifieras.

6.1 Förhållanden mellan leverantör A – speditör B och kunden

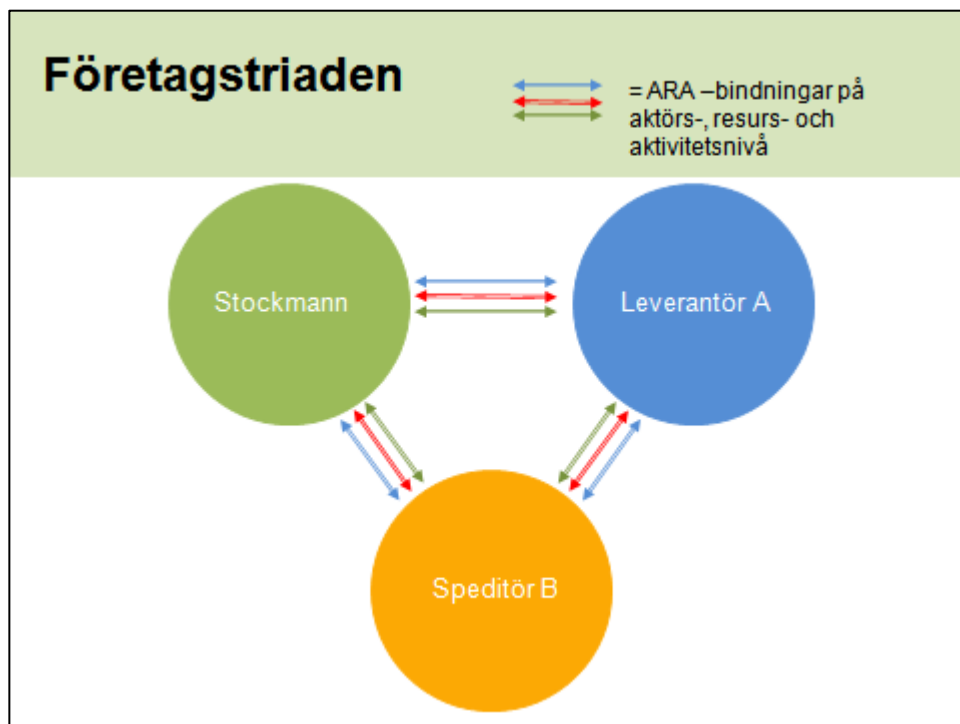
Utgångsmässigt fungerar handeln som det främsta sammanbindande limmet i förhållandet mellan aktörerna i relationstriaden. Enbart handeln som det enda elementet i limmet mellan leverantören och köpare kan låta tunt. Men i fallet är leverantören en ansevärd större aktör på marknaden som erbjuder eftertraktade färdigvaror, därför är man hos kunden villig att utveckla relationen på djupet genom långtidspartnerskap. Leverantören har som avsikt att kunna upprätthålla ett så fruktbart affärsförhållande som möjligt tack vare sin allmänna status och på grund av hård konkurrens mellan andra aktörer inom hemelektronikbranschen. Detsamma kan sägas gälla speditören inom dennes verksamhetsområde.

Tilläggsvis kan man säga att kunden, Stockmann som återförsäljare av färdigvaror fungerar marknadsföringsmässigt som ”det rätta” mediet för säljaren, som den platsen att vara synlig på bland konkurrenterna. Det beror på att Stockmann har en mycket positiv image och seriös status bland konsumenterna. Därför är betydelsen av kontinuerligt utvecklande av samarbete viktigt mellan parterna.

Processkedjan mellan aktörerna kan kort beskrivet granskas ur den logistiska miljö där handlingen utspelar sig genom att ett säljande företag (A) säljer färdigvaror till en företagskund bl.a. till Stockmann. De beställda varorna transporteras från det säljande företagets regionlager för Nordeuropa tillsammans med andra kunders inköp till Finland. Ett tredjepartsföretag, en speditör (B) tar sedan hand om varorna; packar upp försändelsen, sorterar, återinpackar enligt den enskilda kundens beställning och till förflyttar dem till sist till de slutliga kundernas lagerutrymmen i Finland. Speditören har s.a.s. en konsoliderande funktion i kedjan: den svarar för lagerhållning, plockning och leverans av dess kundföretags produkter (Jonsson & Mattsson 2005:218).

6.2 Innehållet per sammanbindande nivå enligt ARA-modellen

För att inleda diskussionen till följande kapitel om innehållet i de sammanbindande nivåerna mellan relationstriadens aktörer presenterar jag först en enkel skiss över triadens aktörer (figur 6.1.). Därpå granskar jag innehållet per sammanbindande nivå utgående från den s.k. ARA – teorin. För att underlätta analysen har jag ställt upp innehållet enligt sammanbindande nivå per aktör i en matris (figur 6.2).



6.1 Schematiskt, aktörerna i triaden.

	Aktiviteter	Resurser	Aktör
Stockmann	<ul style="list-style-type: none"> • Inköpsaktiviteter • Interna logistiska aktiviteter • Företagsinterna transporter • Försäljning & marknadsföring • Företagsintern Informations-spridning 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetskraft • Kapital • Försäljnings- och lageranläggningar • Transportutrustning • Verksamhetsspecifik kunskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Roll: Kund → Köper varor och tjänster
Speditör B	<ul style="list-style-type: none"> • Transporter • Varuhantering och sortering • Varulagring • Tjänster utförda till Leverantören A 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetskraft • Kapital • Transportutrustning • Logistikanläggningar • Verksamhetsspecifik kunskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Roll: Säljare av speditionstjänster → Erbjuder avancerade logistiska tjänster till dess företagskunder
Leverantör A	<ul style="list-style-type: none"> • Marknadsföring & försäljning av färdigvaror • Informations-spridning till kunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetskraft • Kapital • Konsumentvaror • Verksamhetsspecifik kunskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Roll: Säljare och officiell representant för ett globalt företag i Finland (och kund) → Säljer hemelektronik till detaljister i Finland av ett känt märke

Figur 6.2 En innehållsmässig presentation av fallet enligt ARA-modellen på aktivitet-, resurs- och aktörsnivå per aktör.

6.2.1 Aktörerna

Aktörerna i triaden kan sägas vara sammanbundna på ett ganska typiskt sätt för företag, genom ett handelsförhållande. Varje aktör kan identifieras tydligt tack vare sin bestämda roll i aktörskedjan, den ena som ett säljande företag, den andra som en transportör av varor och den tredje som ett köpande företag, en detaljist, återförsäljare till den enskilda konsumenten. För att vidare diskutera förhållandet mellan aktörerna måste vi granska dem noggrannare.

Leverantören A är en officiell företagsrepresentant för hemelektronik i Finland av ett visst märke. A är bunden till Stockmann via inköpet genom ett nära samarbete där man planerar och genomför försäljningskampanjer tillsammans, samt beviljar marknadsföringsunderstöd till företagskunden. Samspelet mellan inköpsavdelningen och leverantören är nära, intensivt och kontinuerligt. Båda har nytta av varandra, eftersom Stockmann har kunder som vill köpa leverantören A:s eftertraktade konsumtionsvaror och A får intäkter av kunden i form av betalningar. Aktörsförhållan-

den mellan dessa två är formella genom avtal, men delvis även informella på individnivå mellan företagen.

Leverantören A har en relation med speditören B genom ett gemensamt affärsförhållande. Leverantören A får via speditionstjänsteföretaget B sina sålda färdigvaror mellanlagrade för kundbeställningsenlig återinpackning i mindre enheter och vidare distribuerade till sina kunder i Finland. Det som avtalats i detalj mellan dessa två parter är inte känt, medan ett visst avtalsenligt svängrum kunde urskiljas i förhandlingarna mellan de båda aktörerna gällande kundanpassade tilläggstjänster.

6.2.1.1 Intern aktörer hos kunden

Hos kunden internt kan man även identifiera aktörer bestående av inköpsavdelningen och lagret. Aktörerna fungerar i företaget internt dels som självständiga aktörer med en specifik funktion, dels sammanlänkade genom försäljningsverksamheten som företaget bedriver.

6.2.2 Resurserna

Resurser i företag är begränsade och man vill ha kontroll över dem. Företagsrelationer möjliggör för företagen att kunna ”låna” resurser av andra t.ex. genom att köpa tjänster och tilläggskomponenter för att förädla sin verksamhet eller det man saknar. De tillkopplade ”lånade” köpta tjänsterna kan genom relationsutveckling vidareförädlas och kombineras till resurssammansättningar, unika helheter som ger större slagkraft mot konkurrenterna eftersom de kan vara svåra att kopiera.

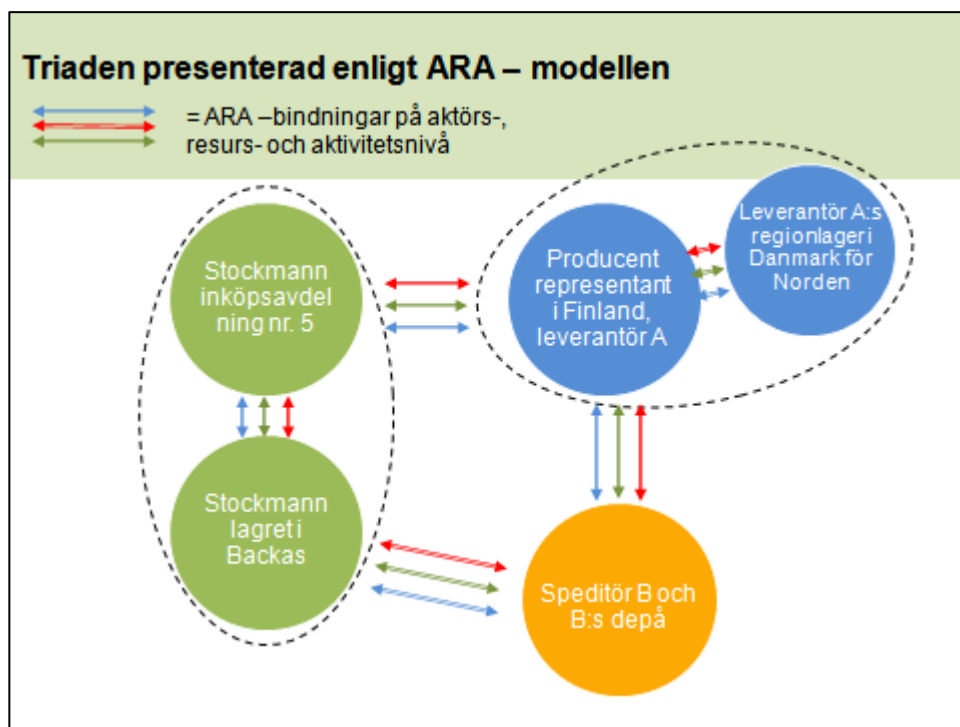
Stockmann innehar resurser i form av ett återförsäljningsnätverk bestående av varuhus, arbetskraft och kapital. Dessa är dimensionerade till att brukas i en intern kedja från inköp till logistiktransporter till och från försäljningsenheterna. Resten man inte innehar inhandlar man i form av tjänster. Man vill ha kontroll över de egna arbetskraftsresurserna, för att försäkra sig om och utveckla sin egen kärnverksamhet. Resursanvändningen dimensioneras kostnadseffektivt till verksamheten.

Resurser som de andra aktörerna, leverantören och speditören, innehar är kapital, kunskap, arbetskraft, maskiner & anläggningar, men en annan kunskap och verksamhet än kundens, men som kunden har behov av. Leverantören A äger konsumentvaror som kunden Stockmann köper. Leverantören A innehar även kunskap i form av marknadsföring som kunden erbjuds. Transportören B innehar maskiner och anläggningar, arbetskraftsresurser och kunskap i form av spedition som B säljer till leverantören A, som sedan sammanbinder tjänsten i samband med försäljningen av färdigvaror till kunden.

6.2.3 Aktiviteterna

Aktivitetsdimensionen präglar närmast denna fallstudie. På aktivitetsnivån handlar fallet hos kunden närmast om aktiverade interna logistiska aktiviteter vid varuleveranser intill lagret. Sammankopplat till leveranserna är även kundens interna aktörer, inköpet med inköpsaktiviteter och lagret med lageraktiviteter. Sammanlänkningsen av kundens båda interna aktörer, lagret och inköpet, är uppenbar. Inköpsaktiviteter utförda av inköpet påverkar lagerverksamheten.

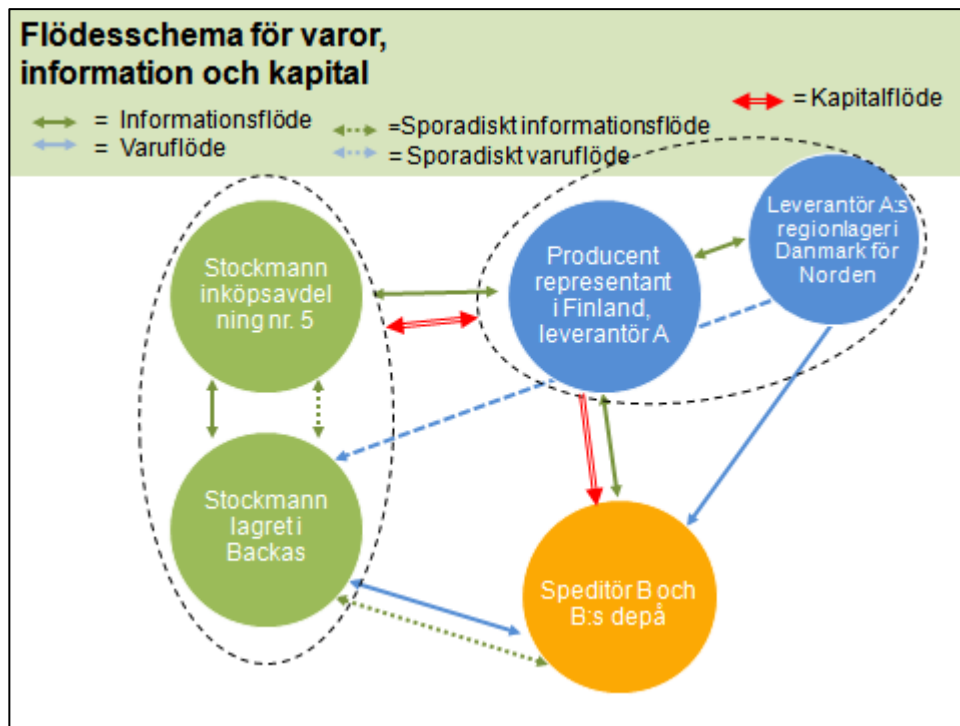
Det som de externa aktörerna, leverantören A och speditören B utför i aktivitetsväg är även ytterst betydelsefullt. Speditören har hand om och utför logistiska tjänster för leverantören A och A:s kunder. I det här fallet är kravet på kundanpassade tjänster i logistiken av betydelse. I större organisationer som aktörerna i det här fallet representerar kan aktivitetsanpassning på en mer detaljerad nivå vara besvärlig, eftersom de oftast har en bred kundbas var för sig. Det kan betyda att denna typ av anpassad service inte alltid kan vara möjlig eftersom verksamheten internt i företagen är genomsnittligt anpassad för behandling av större kvantiteter. Men det betyder inte att företagen skulle förhålla sig nonchalant till varandras intressen, tvärtom finns vilja till nära samarbete. Men till vilken grad är snarast beroende av relationens ekonomiska karaktär (nytta & betydelse) och svängrummet företaget har i förhållande till andra i nätverket (plikter).



Figur 6.3 Schematisk bild på interna och externa aktörer i triaden med ARA – kopplingar.

6.3 Logistikmiljön

Fallet kan granskas ur den logistiska miljö handlingen utspelar sig i. Vi utgår i diskussionen om logistikflöden ur figur 6.4.



Figur 6.4 En sammanförd beskrivning av logistikflöden till fallet.

6.3.1 Materialflödet

Som redan tidigare framgått går handlingen i flödeskedjan allmänt från leverantören A till kunder i Finland enligt följande modell: Större partier av färdigvaror bestående av hemelektronik skickas från leverantörens regionlager i Danmark i en klumpleverans bestående av sammansatta order för kunderna i Norden till speditören B i Finland. Speditören har enligt avtal hand om lagring och logistiska aktiviteter för leverantören A. Speditören anpassar varumängderna för kunder till A, varefter varorna transporteras vidare ut till kunderna enligt köpta, beställda mängder.

I fallet (figur 6.4) löper flödet av beställda färdigvaror till kunden, Stockmann, enligt ovan beskrivna sätt. Det förekommer även vid större inköpsmängder ett sporadiskt materialflöde direkt från leverantörens regionlager direkt till kunden utan speditörens leveransbehandling i Finland. Ett sådant förfarande kräver att kunden beställer totalt minst 12 kubikmeter varor, vilket förekommer mer sällan, och närmast i samband med större försäljningskampanjer. Kunden beställer varor endast efter

efterfrågebehovet, inte på lager, eftersom priset på hemelektronikprodukter fluktuerar konstant på marknaden och därmed ökar vikten av smidigt materialflöde. Ett returflöde av varor från kunden kan förekomma då defekta eller varor utöver beställning returneras till leverantören, till speditörens lagerutrymmen.

6.3.2 Informationsflödet mellan aktörerna

Innehållet i informationsflödet varierar beroende på vilka aktiviteter det är frågan om. Kundens inköpsavdelning behandlar inköpsrelaterad information, såsom inköpskvantiteter, priser, produkt- och marknadsföringsrelaterad information, med leverantören A. Kundens logistikavdelning är sporadiskt i kontakt med speditören B gällande uteblivna uppgifter närmast gällande leveransdokumentation.

Leverantören A samlar upp inköpsorder i Finland av hela försäljningsnätverket av detaljister och placerar en leveransorder till regionlagret i Danmark. Företagsspecifika uppgifter om informationsflödet generellt mellan leverantören A och speditören B är inte dess mera känt i fallet. Antagligt är att information angående transporter, lagernivåer och returflöden utbyts. Man kunde observera att båda aktörerna var villiga att delta i förebyggandet av kundupplevda tjänsteproblem genom informationsutbyte sinsemellan och med kunden.

6.3.2.1 Informationsflödet internt hos kunden

Inköpsavdelningen och lagret behandlar order- och leveransmässiga logistikrelaterade uppgifter tillsammans. Normalt sköts kontakten via företagets interna affärssystem, som ger inköpet bl.a. dagliga uppgifter om lagernivåer och leveransernas ankomst automatiskt. Mer sporadiskt sker kontakten mellan avdelningarna med direkt e-post vid större problem i leveranserna som t.ex. överleveranser eller defekta varor. Man kunde observera att vid kontakten mellan lagret och inköpet fanns, men en följdriktig handling i ärenden skedde långsamt. Den långsamma responsen från inköpets sida var ett frekvent diskussionsämne bland lagerpersonalen under mitt två veckors pass i lagerarbete. Det gällde nästan all kontakt som krävde inköpets age-

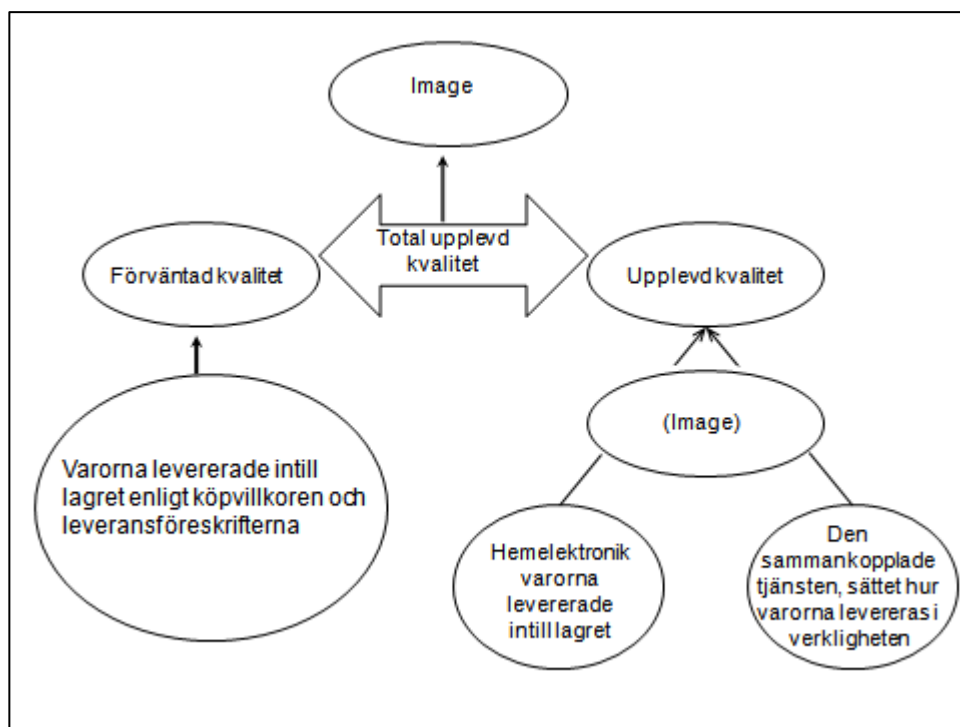
rande. Lagret hoppades på en förbättring i kontakten med inköpet för att förebygga problem i leveranserna.

6.3.3 Kapitalflödet

Kapitalflöden i fallet består av betalningar för varor och tjänster mellan parterna. Kunden betalar leverantören A enligt avtal för verkliga, levererade varor. I avtalet stipuleras ytterligare att leveranserna skall vara beställningsenliga, vilket betyder att kunden har rätt till ersättning för kostnader för eventuella överleveranser, varvid det uppstår ett returflöde av kapital från leverantören A mot kunden. Leverantören A erhåller logistiska tjänster av speditören B som A betalar för.

6.4 Förväntad och upplevd tjänstekvalitet

Som inledning till analysen om kundens förväntade kvalitet och upplevda kvalitet vid varuleveranserna utförda av speditören B fungerar figur 6.5. Modellen är lånad av Grönroos i vilket jag placerat in tjänste elementen relaterade till fallet.



Figur 6.5 Tjänstekvaliteten sammankopplad till fallet enligt Grönroos modell

I det här fallet står den tekniska tjänstekvaliteten för transporter av varuförsändelser till kundens logistikutrymmen. Den funktionella kvaliteten i tjänsten utgörs av tilläggstjänsten kundanpassning av varuförsändelser. Den fungerar som en sammankopplad del av huvudprodukten, spedition. Imagen har för övrigt inte någon större roll i fallet, eftersom kunden inte kan påverka beslutet om vem som utför tjänsten, eftersom leverantören avgjort det. Vid industriella tjänster brukar främst innehållet i tjänster och vikten av deras ekonomiska följder överlag vara mest betydande i konkurrensen mellan tjänstegivande företag.

Tjänstens förväntade kvalitet, är innehållet i köpevillkoren och leveransdirektiven som kunden efterfrågar. Den är av ytterst stor betydelse, eftersom den direkt har följd effekter av ekonomisk karaktär för kunden och hans verksamhet. Det ideala läget för kunden skulle vara att alla leverantörer följde kundens direktiv angående leveranser. Då skulle kvaliteten i dem vara det man förväntar sig, men eftersom kvaliteten i dem tjänstemässigt, funktionellt inte alltid uppfylls har behovet av ett leveranssorteringsverktyg uppkommit. ABC- klassificeringsbestämmelserna underlättar administreringen av lagerarbetet, genom att man enligt dem fördelar arbetsre-

surserna i lagret flödesmässigt jämnare. Då lagret fördelar sina resurser jämnare sker det på leveransbehandlingstidens bekostnad. Leveranser med lägre klassificering behandlas senare vilket betyder att varorna hos kunden internt flödar långsammare till försäljningsenheterna (varuhuset). För att säkra ett jämnt flöde av varor till försäljningen är det viktigt att arbeta för en bättre tjänstekvalitet i leverantörernas leveranser.

Vid diskussionerna om kundens förväntade kvalitet och de identifierade kvalitetsbristerna i leveranserna startade förhandlingarna mellan leverantör A och speditören B i en öppen och positiv anda. Glädjande var att båda företagsparterna hade ett klart och tydligt intresse för kundens interna logistikaktiviteter och ett intresse för att ta del av förebyggandet av logistikproblemen vid transaktionsgränssnittet mellan företagen. Överraskande var dock att hos A och B var man inte fullt medvetna om vad kunden i detalj efterfrågade i tjänstekvalitetsväg i leveranserna, trots att den förväntade kvaliteten framgick i leveransdirektiven. Men av någon anledning hade man inte framfört dem i detalj för speditören B. Det skulle kräva B extra resurser i behandlingen av Stockmanns leveranser för att uppnå efterfrågade tjänstekravet. Men en diskussion om höjda kostnader för extra arbetsinsatser hos B omdiskuterades inte vid förhandlingarna. Hinder för att kunna lösa tjänsteproblemen i leveranserna för Stockmann fanns inte, men det skulle kräva lite tid för omstrukturering av våra leveranser.

Vid förhandlingarna mellan A och B framgick det dock att informationskopplingen mellan dem och Stockmann gällande upplevda problemen och Stockmanns logistiska aktiviteter haltade. Stockmann hade ingen speciell person utnämnd som aktivt upprätthöll kontakt vid logistiska ärenden mellan parterna. Det självklara för mig som en utomstående observatör var att inköpet och lagret borde samverka bättre informationsmässigt och att det skulle höra till inköpets uppgift att upprätthålla s.k. leverantördisciplin angående varuleveranserna. Internt var läget oklart om vem som skulle förhandla och när man skulle göra det. Lagret hade vid behov direkt kontakt med speditören angående leveransdokumenten, medan inköpet hade kontakt med leverantören i ärenden angående transportskador, uteblivna leveranser och överleveranser. Den helhetsmässiga kvaliteten i leveranserna hade ingen egentligen

kontroll över. I diskussionerna framkom att de båda interna aktörerna, lagret och inköpet, hade ett gemensamt intresse för smidigare behandling av leveranserna från speditören B.

Anmärkningsvärt var dock att samspelet mellan inköpsavdelningen nr 5 och lagret inte var så starkt som man skulle ha förväntat sig. Internt förhöll sig de här två parterna till varandra en aning som motpoler, som interna enskilda avdelningar med egna interna funktioner. Den interna friktionen beror kanske på att man anser att avdelningens funktioner är en avdelningsintern fråga, där utomstående inte direkt bör ha inflytande. Frågan gäller kanske att ha kontroll över avdelningsinterna resurser. Det ideala vore att de interna parterna lyssnade på varandras ärenden mer aktivt, utbytte information och agerade så att man skulle stöda helheten bättre.

Kundanpassade leveranser utförda av leverantören själv i regionlagret i Danmark lyckades uppfylla kundkravet på tjänstekvaliteten utan besvär ganska snart efter jag inlett projektet våren 2007. Det skedde som resultat av direkt e-post korrespondens med Josefin Kronstadt, en ansvarsperson i regionlagret i Danmark under senvåren 2007. Direkta transporter från Danmark krävde dock att kunden inhandlade ett visst minimum av varor, vilket inte allmänt var möjligt för kunden, eftersom man vill beställa efter behov för att förebygga stigande lagernivåer. Nu gällde det att arbeta tillsammans för att öka speditören B:s kunskaper om kundens förväntade kvalitet, så att efterfrågade mindre leveranser blev mer specifikt kundanpassade för Stockmann.

7 SLUTDISKUSSION

Jag börjar med att hänvisa till författaren Sörqvist (2004) i boken *Ständiga förbättringar* där han poängterar att en stor del av problemen i verksamheter idag beror på bristande helhetssyn, dålig samordning, suboptimeringar och organisatoriska gränssnitt som bryter det naturliga flödet i processer. En process definierar han som en begränsad mängd samordnade aktiviteter som tillsammans har ett bestämt syfte. Han fortsätter i det förstnämnda resonemanget med att fokuset till förbättring åter-

finns i processerna med tonvikt på flöden, ledtider och i förebyggandet av kvalitetsbristkostnader (förluster som uppstår då ett företags produkter och processer inte är fullständiga). (Sörqvist 2004:101–120)

Utgående från det ovannämnda kan jag konstatera att de utgångsmässiga orsakerna till problemen i fallet hade sin grund i organisatoriska gränssnitt, internt hos kunden och externt mellan aktörerna. Kännedom och uppfattning om vad helhetsmässig kvalitet innebar inom den interna logistiken hos kunden i detalj var oklart för leverantören A och speditören B. Oklarheter i förfaranden fanns eftersom man inte tidigare hade framfört dem ordentligt i praktiken tillsammans med aktörerna. Orsaken till att ärenden angående tjänstekvaliteten av leveranser inte behandlades regelbundet hos kunden berodde på att man inte hade klart för sig vem som var ansvarig i sådana ärenden. Enligt min mening saknades ett naturligt nära och kontinuerligt samriktat samarbete mellan inköps- och lageravdelningen. Det skulle kräva större samarbete över avdelningsgränserna mellan inköpet och lagret. Därvid skulle en förbättring i relationerna och samarbetet mellan de interna aktörerna hos kunden vara en reell startpunkt för leveranskvalitetsförbättringen.

Sammanfattat kan konstateras att man i nätverkstriaden inte upptäcktes några problem vid de externa aktörsbindningarna, förutom internt hos kunden. Internt var bindningarna svaga mellan inköpet och lagret. Aktivitets- och resursmässigt fanns de inga hinder för ett närmare samarbete mellan de externa aktörerna. Endast mer kunskap om kundens förväntade kvalitet saknades. Leveransaktiviteter kunde efter en utredning utan hinder bättre anpassas av speditören. Därför kunde ett bättre koordinerat informationsflöde till kundens förväntade kvalitet och upplevda kvalitet vid lagret skapas genom bättre organiserat samarbete mellan kundens interna inköps- och lageravdelning.

8 KÄLLOR

Litterära

Aronsson Håkan, Bengt Ekdahl, Björn Oskarsson. 2004. *Modern logistik - för ökad lönsamhet*. 2. uppl. 286s. ISBN: 91-47-07473-6

Ford David, Berthon Pierre, Brown Stephen, Gadde Lars-Erik, Håkansson Håkan, Naudé Peter, Thomas Ritter, Snehota Ivan. 2002. *The Business Marketing Course - Managing in complex networks*. 238s. ISBN: 0-471-87722-0

Ford David, Gadde Lars-Erik., Håkansson Håkan, Snehota Ivan. 2003. *Managing Business Relationships*. Second edition. 215s. ISBN: 0-470-85125-2

Gadde Lars-Erik, Håkansson Håkan. 2001. *Supply network strategies*. 206s. ISBN 0-471-49916-1

Gadde Lars-Erik, Håkansson Håkan. 2003. *Professional purchasing*. 186s. ISBN 0-415-07933-0

Grönroos Christian. 2002. *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Övers. Larsson G. Lars. Malmö, Liber Ekonomi. 436s. ISBN 91-47-06379-3

Håkansson Håkan, Alexandra Waluszewski. 2002. *Managing technological development*. 274s. ISBN: 0-415-28572-0

Håkansson Håkan, Snehota Ivan. 1995. *Developing relationships in business networks*. 418s. ISBN: 0-415-11570-1

Höglund Björn. 25.10.2006. *Stockmann TTR (Tavarataloryhmän) – Hallinto ja logistiikka/Prosessikehitys*. Stockmanns intern rapport.

Jonsson Patrik, Mattsson Stig-Arne. 2005. *Logistik: Läran om effektiva materialflöden*. 548s. ISBN 91-44-04182-9

Lundahl Ulf, Per-Hugo Skärvad. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3 Uppl. 282 s. ISBN: 978-91-44-01003-8

Merriam, Sharan B. 1988. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur. 228 s. ISBN: 91-44-39071-8

Elektroniska

Stockmann Abp. *Stockmann årsberättelse 2008*. Allmän publikation. Tillgänglig: http://www.stockmann.com/attachments/vuosikertomukset/stockmann_arsberattelse_2008.pdf. Hämtad 15.9.2009.

BILAGA 1

ABC -klassificeringsbestämmelserna i lagren

ABC- klassificeringsbestämmelserna, direktiven och dess delar inom Stockmann i Finland enligt Björn Höglund, utgivet den 25 september 2006. Kontroll av verktyget och klassificeringsförfaranden ansvaras Höglund. På den operativa nivån i lagren ansvarar i första hand en lageransvarig i samarbete med lagerteamet och inköpet.

Prioritetsklass A

Genomloppstid

Leveranser i denna klass behandlas inom en arbetsdag. Leveranser som anländer på förmiddagen behandlas färdigt inom samma dag för distribution och lagring. Leveranser som anländer på eftermiddagen behandlas färdigt och distribueras senast på eftermiddagen därpå följande dag.

Förutsättningar för A -klass

För att en leverans skall tillhöra denna klassificeringsklass bör följande kriterier uppfyllas:

- Produkterna lagras inte i Stockmans lager, utan sker som en s.k. terminalpåfyllning, direkt från leverantörens lager enligt varuhusens verkliga behov enligt Stockmanns interna affärssystem.
- Produkterna skall vara separerade och förpackade individuellt per varuhus.

- Följande rutinfunktioner skall man kunna göra med leverantören elektroniskt:
 - orderfunktionen
 - fakturering samt granskning av faktura
- Alla prioritetsklass B:s villkor bör uppfyllas.

Prioritetsklass B

Genomloppstid

Leveransen behandlas inom 3 arbetsdygn efter mottagning vid lagret.

Dessa leveranser tas under behandling till först, fastän äldre C klassens leveranser skulle vara obehandlade vid tillfället.

Förutsättningar för B -klass

Förutsättningen för att en leverans skall tillhöra denna klassificeringsklass bör följande kriterier uppfyllas:

- De skall vara identifierbara, skilt från andra leveranser, beställningsenligt packade på lastpallar och kollin.
- Sändelsen bör vara beställningsenligt packad innehållande en tillhörande sändelseförteckning bifogad. Var kולי i sändelsen skall vara märkt med den ordernummern Stockmann inköpet tillgivit.

- All tillhörande dokumentation som medföljer varje leverans bör vara fullständiga till uppgifterna innehållande den tillgivna Stockmann ordernummern.
- Alla produkter bör ha eller skall förses med en streckkod (EAN), som skall i förhand vara inlagrat i Stockmanns affärssystem.
- Produkterna i sändelsen skall vara lätt hanterbara, betydande att de får ej vara överinpackade med extra material. De får ej vara blandsorterade.
- Sändelserna skall vara helt beställningsenliga, del- eller efterleveranser är ej tillåtna.

Prioritetsklass C

Genomloppstid

Leveransen behandlas i medeltal inom 7 arbetsdygn efter mottagning. C-klassens leveranser behandlas enligt mottagningsordning, medan B klassens leveranser behandlas alltid före C-klassen. Om lagrets resurser tillfälligt är överbelastade utjämnas dessa ur behandlingstiderna av C -klassens leveranser.

Förutsättningar för C -klass

Alla leveranser som inte uppfyller eller givet tillhör A eller B, tillhör C -klassen automatiskt.

Prioritetsklass - kampanjer

Leveranser av kampanjvaror prioriteras alltid förbi opåbörjade B och C -klassens leveranser. Stockmanns affärssystem i lagret prioriterar kampanjer automatiskt en-

ligt inköpets order. Kampanjleveranser av leverantörer tillhörande B – klassen behandlas enligt C-klass om det tidsmässigt är fråga om fler veckor till kampanjstarten. Produkter med datum för publicering behandlas alltid omedelbart. Kampanjvaror bör anlända till lagret 2 veckor innan kampanjstarten.

BILAGA 2

Stockmanns köpvillkor och leveransföreskrifter

I villkoren framhävs följande punkter (det allra väsentligaste understryket).

Orderbekräftelse

Vi ber Er bekräfta vår order skriftligen per post, e-post eller telefax.

Leveranser

1. Efterleveranser är ej tillåtna om man inte överenskommit annat.
2. Leveranser skall skötas av den part som invid förhandling anmälts.
3. Leveranserna bör ej vara försäkrade.
4. Varje beställning bör inpackas skilt för sig.
5. Om leveransen levereras innan det anmälda leveransdatumet, har Stockmann rätt att kräva säljaren kompensering för de extra kostnader som transport och lagring medför.

Angående leveransdokumentation

1. Referensnumret och helhetskollimängden till beställningen skall framgå i all angående dokumentation.
2. I sändelseförteckningen skall ingå exakta uppgifter om vad leveransen innehåller och mängder. I uppgifterna bör även framgå varugruppering enligt färg och storlek.
3. Sändelseförteckningen bör vara numrerad och ingående faktura bör vara motsvarigt numrerad.

Kollibeteckningar och förpackningssedelns plats

Varje kolli bör innehålla uppgifter om:

1. avsändaren
2. mottagarens namn och adress
3. referensnumret för beställningen
4. kollinumret per beställningens helhetskollimängd (t.ex. 1/4)
5. sändelseförteckningen skall placeras i kolli nummer 1 eller så att det klart iakttaget framgår i vilken kolli den finns

Fakturan

Varje leverans eller beställning bör innehålla en angående faktura. Fakturor som är daterade före utskick godkänns inte. Ur eventuella tilläggsbeställnings eller kreditfakturor bör den ursprungliga fakturans nummer framgå.

I fakturan bör följande uppgifter framgå:

1. referensnumret för beställningen
2. sändelseförteckningens nummer och leveransdatum
3. innehållet i beställningen
4. rabatter
5. leveransvillkoren
6. betalningsvillkoren
7. bankförbindelseuppgifterna

Vi ber er skicka fakturan inklusive en kopia till: STOCKMANN OYJ ABP, Ostokirjanpito, PL 147, 00381 Helsinki

Avbeställnings- och returrätt

Stockmann behåller sig rätten att returnera varor i säljarens räkning om:

1. Varorna inte motsvarar det som beställts
2. Varorna är defekta eller motsvarar inte våra kvalitetskrav
3. Varor som skickats oss efter angivet datum, förutsatt att man inte avtalat i förväg med inköpet

Stockmann behåller sig rätten till kontantkreditering vid retur av varor.

Stockmann behåller sig rätten till kompensering för extra kostnader och skador orsakade av att man inte följt direktiven.

Om fakturan inte motsvarar det som levererats betalar Stockmann endast för de varor som mottagits vid leveransen.