Val och hantering av underleverantörer

En speditörs handbok

Jerry Siltala

Lärdomsprov
Företagsekonomi
2022

Lärdomsprov

Jerry Siltala

Val och hantering av underleverantörer: En speditörs handbok

Yrkeshögskolan Arcada: Företagsekonomi, Logistik 2022

Identifikationsnummer:

8825

Uppdragsgivare:

DSV Air & Sea Oy

Sammandrag:

Detta arbete handlar om skapandet av en handbok, vars roll är att standardisera processen om anskaffningar av underleverantörer mellan de olika avdelningarna på DSV Air & Sea. Handboken är gjord för uppdragsgivaren DSV Air & Sea Oy, ett globalt logistikföretag specialiserad på spedition, som transporterar gods runt om i världen. Enligt uppdragsgivaren fanns det behov för handbok, som kunde fungera som stödmaterial för anskaffningar och försäkra att anskaffningarna görs lika oberoende av avdelning. Den teoretiska referensramen består av teorier om anskaffningsprocessen, hur en handbok ska struktureras, hur man ska använda sig av språket samt teorier om inlärningsmetoder. Med hjälp av teorierna skapades en modell för tillvägagångssättet att skapa en handbok. Företagets interna dokument, egna erfarenheter och semi-strukturerade intervjuer användes för datainsamlingen. För intervjuerna gjordes en intervjuguide, som innehåller relevanta frågor som endera krävde bekräftelse från de mera erfarna eller som krävde mera information. Intervjuerna utfördes med sex erfarna arbetstagare från DSV Air & Sea. Detta gör handboken pålitlig. Resultatkapitlet beskriver i detalj hur handboksprocessen har utförts från början till slut. Kapitlet beskriver planeringen av handboksprocessen, datainsamlingen och hur data analyserats, strukturen av handboken och hur den distribuerats inom företaget. Arbetets resultat är en omfattande handbok om hur en anskaffningsprocess går till. Handboken är i elektronisk form, och ny information går lätt att tillägga.

Nyckelord: Handbok, anskaffning, underleverantör, DSV Air & Sea

Degree Thesis

Jerry Siltala

Selection and management of subcontractors: A forwarders manual

Arcada University of Applied Sciences: Bachelor of Business Administration, Logistics 2022

Identification number:

8825

Commissioned by:

DSV Air & Sea Oy

Abstract:

This thesis is about the creation of a handbook, which role is to standardize the process of subcontracting between the different departments at DSV Air & Sea. The handbook is made for the client DSV Air & Sea Oy, a global logistics company specializing in freight forwarding, which transports goods around the world. According to the client, there was a need for a handbook, which could serve as support material for procurements and ensure that the procurements are made according to the same procedures regardless of department. The theoretical frame of reference consists of theories about the procurement process, how a handbook should be structured, how to use the language and theories about learning methods. With the help of these theories, a model was created for the approach to creating a manual. The company's internal documents, own experiences and semi-structured interviews were used for the data collection. For the interviews, an interview guide was made, which contains relevant questions that either required confirmation from the more experienced or that required more information. The interviews were conducted with six experienced workers from DSV Air & Sea. This makes the manual dependable. The results chapter describes in detail how the handbook process has been carried out from start to finish. The chapter describes the planning of the handbook process, the data collection and how the data was analysed, the structure of the manual and how it was distributed within the company. The result of the work is a comprehensive handbook on how a procurement process works. The manual is in electronic form, and new information can easily be added.

Keywords: Operations manual, procurement, subcontractor, DSV Air & Sea

Opinnäyte

Jerry Siltala

Alihankkijoiden valinta ja hallinnointi: Huolitsijan käsikirja

Yrkeshögskolan Arcada: Liiketalous, Logistiikka 2022

Tunnistenumero:

8825

Toimeksiantaja:

DSV Air & Sea Oy

Tiivistelmä:

Tässä työssä on kyse käsikirjan luomisesta, jonka tehtävänä on standardoida DSV Air & Sea -yhtiön eri osastojen välinen alihankintaprosessi. Käsikirja on tehty toimeksiantajalle DSV Air & Sea Oy:lle, joka on huolintaan erikoistunut globaali logistiikkayritys, joka kuljettaa tavaroita ympäri maailmaa. Toimeksiantajan mukaan tarvittiin käsikirja, joka voisi toimia hankintojen tukimateriaalina ja varmistaa, että hankinnat tehdään seuraa samoja vaiheita osastosta riippumatta. Teoreettinen viitekehys koostuu teorioista hankintaprosessista, miten käsikirja tulisi rakentaa, miten käyttää kieltä ja teorioita oppimismenetelmistä. Teorioiden avulla luotiin malli käsikirjan luomiseen. Aineistonkeruussa käytettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja, omia kokemuksia ja puolistrukturoituja haastatteluja. Haastatteluja varten tehtiin haastatteluopas, joka sisältää asiaankuuluvia kysymyksiä, jotka joko vaativat vahvistusta kokeneemmilta tai jotka vaativat lisätietoja. Haastattelut tehtiin kuuden kokeneen DSV Air & Sea -työntekijän kanssa. Tämä tekee käsikirjasta luotettavan. Tulosluvussa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten käsikirjaprosessi on toteutettu alusta loppuun. Luvussa kuvataan käsikirjaprosessin suunnittelua, tiedonkeruuta ja tietojen analysointitapaa, käsikirjan rakennetta ja sen jakautumista yrityksen sisällä. Työn tuloksena on kattava käsikirja hankintaprosessin toiminnasta. Käsikirja on sähköisessä muodossa, ja uutta tietoa on helppo lisätä.

Avainsanat: Käsikirja, hankinta, alihankkija, DSV Air & Sea

Innehåll

1 Introduktion 4

1.1 Problemformulering 4

1.2 Syfte 5

1.3 Avgränsning 5

2 Teori 5

2.1 Anskaffningsprocess 6

2.1.1 Identifikation av behov 6

2.1.2 Prestationspåverkan 7

2.1.3 Leverantörsmarknadens möjligheter 7

2.1.4 Anskaffningsstrategi 7

2.1.5 Leverantörssökning och anbud 8

2.1.6 Att leda ett leverantörsförhållande 8

2.1.7 Uppföljning av konkurrens och alternativa möjligheter 9

2.2 Vad är en handbok 10

2.3 Skapandet av en handbok 10

2.3.1 Planeringsfas 11

2.3.2 Utarbetning 11

2.3.3 Utvärdering och omarbetning 13

2.4 Inlärningsmetoder 14

2.5 Sammanfattning 15

3 Metod 16

3.1 Val av metod 16

3.1.1 Dokument som källa och egna observationer 16

3.1.2 Intervjuer 17

3.2 Val av respondenter 17

3.3 Intervjuguide 18

3.4 Tillvägagångssätt 18

3.4.1 Datainsamling av företagets interna dokument och egna observationer 18

3.4.2 Intervjuer 19

3.4.3 Handboksprocessen 20

3.5 Analys av data 21

3.6 Validitet och reliabilitet 22

3.7 Etiska frågor 22

4 Resultat 23

4.1 Skapandet av handboken 23

4.1.1 Planering 23

4.1.2 Interna dokument och egna erfarenheter som källa 24

4.1.3 Första utkast 25

4.1.4 Planering och utförandet av intervjuerna 25

4.1.5 Bearbetning 26

4.1.6 Handbokens struktur 27

4.1.7 Distribution 28

5 Diskussion 29
5.1 Resultatdiskussion 29
5.2 Metoddiskussion 30
6 Slutsatser 31
6.1 Arbetets begränsningar 31
6.2 Förslag till vidare undersökningar 32
7 Källor 33
8 Bilagor 35

1 Introduktion

Spedition är väsentlig, men ofta en osynlig del av utrikeshandel. Speditionsbolagen erbjuder olika logistiska service för kundernas varierande behov. Speditionens verkliga betydelse för den finska samhällsekonomin är oerhört viktig. År 2019 var export och import av gods värt totalt ca 131 miljarder euro av vilka speditörerna hanterade en andel mellan 68 och 103 miljarder (Ojala et al., 2020). De har en stor roll speciellt då det gäller om frakt, eftersom de får transportuppdrag från kunden som har valt dem att sköta att godset kommer från avsändaren till mottagaren. Totalvolymerna för speditionsbolagen är ofta en orsak för bättre fraktpriser för både speditionsbolagen och kunderna. Speditionsbolagen har ett stort globalt nätverk som bidrar till effektivare logistiska verksamhet. (Logistiikan Maailma, 2022)

Speditionsbolagens stora nätverk har gjort det möjligt att erbjuda mångsidiga transport- och logistiktjänster över hela världen. Genom nätverkningen har de kunnat skapa gemensamma driftsmodeller, kommunikationssätt och rutiner (Logistiikan Maailma, 2022). För att vara framgångsrik i uppgifterna behövs det fungerande nätverk och förståelse av andra länders verksamhet. Speciellt vid utrikeshandeln är det viktigt att ha pålitliga samarbetspartners genom hela försörjningskedjan. Samarbetsnätverket är också nödvändig för att kunden ska kunna få pålitlig information av transportuppdragets kostnader och tidtabell hur det kommer att verkligas. (Ojala et al., 2020)

Underleverantörerna spelar en viktig roll för att transportkedjan ska fungera smidigt. Det skulle vara dyrt för ett speditionsbolag att sköta ensamt, så man vill samarbeta med de aktörer som är experter på ett visst område.

1.1 Problemformulering

På uppdrag av DSV Air & Sea Oy skall jag göra en handbok om hur anskaffningsprocessen av underleverantörer ska gå till och hur man hanterar dem. Uppdragsgivaren anser att det inte finns en standardiserad process för hur underleverantörer väljs. Det har under senaste åren anställts flera nya personer som kommer att jobba med anskaffning av underleverantörer, så enligt uppdragsgivaren är det

viktigt att processen skulle ske lika vid varje anskaffning. Med hjälp av en handbok får man samlat in material för att stöda anskaffningsprocessen och att man ska få all den information som behövs av underleverantören före samarbetet börjar.

Jag har jobbat på speditionsbolaget DSV Air & Sea Oy i över ett år i sjöexportavdelningen. Eftersom samarbetet med olika aktörer har en central roll i vår verksamhet, blev jag intresserad hur underleverantörerna väljs och vad som ska uppfyllas med samarbetet.

För att speditionsbolag ska kunna vara konkurrenskraftigt behövs ett pålitligt nätverk båda lokalt och globalt. Samarbetet med dessa aktörer har en stor betydelse för hurdana lösningar vi kan erbjuda åt kunderna. Det bör finnas tydliga mål vad som förväntas av dem och att de följer uppförandekoden.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att skapa en handbok för att standardisera processen vid val och hantering av underleverantörer inom DSV Air & Sea. Handboken kommer att behandla hur anskaffningsprocessen ska se ut och vad som ska tas i beaktande när man börjar ett samarbete. Handboken kommer dessutom beakta vad man vill uppfylla med samarbetet och hur kan man utveckla det i framtiden. Detta ska fungera som stöd när man förhandlar med underleverantören.

1.3 Avgränsning

Handboken kommer att behandla anskaffningsprocessen av underleverantörer som förhandlas i Finland av DSV Air & Sea. Kontrakten mellan DSV och rederierna görs på global nivå, vid huvudkontoret i Danmark, så kommer de inte att beaktas i handboken.

2 Teori

Kapitlet kommer att behandla centrala teorier om anskaffningsprocessen. De steg som ingår i processen kommer att behandlas. Kapitlet kommer dessutom att ta upp teorier om

hur en handbok skapas, vilka komponenter ingår i själva processen samt hur handbokens uppbyggnad ska se ut.

2.1 Anskaffningsprocess

Betydelsen av anskaffningar för företagets konkurrenskraft och ekonomiska resultat har ökat under senaste årtionden. Eftersom företagen koncentrerar sig allt mera på deras kärnkompetens så väljer de att köpa in den produkt eller service de behöver från en extern tjänsteleverantör. (Ritvanen et al., 2011) Ungefär 50–80 % av totala kostnaderna består av resurser som har köpts in utanför organisationen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018). En anskaffningsprocess innehåller alla de funktioner som behövs för att inköp av produkter, råvaror eller service ska kunna ske. Enligt Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018) består anskaffningsprocessen av en service av sju olika steg.

- Identifikation av behov
- Prestationspåverkan
- Leverantörsmarknadens möjligheter
- Planering av anskaffningsstrategin
- Leverantörssökning och anbudsprocess
- Ledandet av leverantörsförhållandet
- Uppföljning av konkurrens och alternativa möjligheter

2.1.1 Identifikation av behov

I det första steget är det viktigt att identifiera behovet, vad man söker med servicen. I början av processen rekommenderas att man gör en behovsanalys. Man kartlägger de behov som man har i sin verksamhet idag och i närliggande framtid. Det är viktigt att man har kunskap från tidigare, vad har fungerat bra och vad behöver förbättras. Man måste tänka på vilket sätt kan man lösa problemet. Det kan vara att man har expanderat på sin verksamhet och nu har ett behov av en service på det nya området. Kanske man söker hjälp till att utveckla en plan hur man ska genomföra något. Eller det kan handla om att man har ett behov att någon annan genomför en service, på grund av ekonomiska skäl. Det är dessutom viktigt att fundera på innehållet av tjänsten, vad allt som ska innehålla i den tjänst man köper. Man dokumenterar vad man behöver, vad förväntas av

leverantören, hur man mäter servicen, hur man löser problem om sådana förekommer och så vidare. Det kan också hända att det inte finns utbud eller kunskap för exakt det man söker efter. Då är det lönsamt att tänka ut sina behov en gång till och analysera leverantörerna från en annan synvinkel. Om man inte förstår sitt behov kommer det vara ytterst svårt att gå vidare i processen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018)

2.1.2 Prestationspåverkan

Prestationen av en service har en stor inverkan på helheten. Eftersom det kan vara svårt att veta hur en leverantör presterar ska man redan i första skedet sätta tydliga mål och förväntningar för den köpta servicen. Båda parterna ska tillsammans komma överens av deras ansvar och vägledningen i ett tidigt skede före man väljer leverantör. Det vore bra att fråga efter en generell servicenivå av leverantören speciellt om man inte har gjort mycket samarbete tidigare. Referensinformation från liknande projekt men andra kunder är också något man gärna ska fråga efter och bekanta sig i. Med hjälp av dem kan man göra en preliminär uppskattning av leverantörens lämplighet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018)

2.1.3 Leverantörsmarknadens möjligheter

Att ha bra kunskap av leverantörsmarknaden och kunna använda sig av informationen man har tillgänglig är en central del verksamheten. Den som får den rätta informationen snabbast och noggrannast och kan använda informationen, har en stor fördel på marknaden. Ju djupare kunskap man har av en marknad desto bättre kan man identifiera skillnader mellan leverantörer. Risk för instabilitet inom samhället har ökat under senaste åren och därför rekommenderas det att förbereda sig på snabba förändringar. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018)

2.1.4 Anskaffningsstrategi

Nästa steg är att planera strategin för anskaffningen. Att planera strategin är ytterst viktigt för att kunna hitta den rätta leverantören. Då kommer vi tillbaka till vad man har för mål med anskaffningen eller samarbetet. Både parters mål ska vara parallella med varandra. Om målen är helt olika så ska man söka en annan leverantör som har liknande mål för deras verksamhet. Det är ytterst viktigt att man bestämmer sig av valkriterierna, på basis

av dem kan man lättare göra ett beslut om vilken leverantör som väljs. Den optimala leverantören ska kunna täcka alla de behoven på bästa möjliga sätt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018)

2.1.5 Leverantörssökning och anbud

Efter att man har planerat anskaffningsstrategin kommer man in på leverantörssöknigen. Vid detta skede har man redan bestämt sig vilka valkriterier man har och vad man förväntar sig av leverantören. Man söker leverantörer, nya eller bekanta från tidigare, och gör en evaluering av dem med den information man redan har av dem. Med hjälp av informationen väljer man de leverantörer som har förutsättningar att vara konkurrenskraftiga och lämpliga för den service man söker efter. Man kontaktar leverantörerna och tar reda på om de är intresserade att göra samarbete och till lika försöka väcka intresse mot eget företag. Anbudsprocessen börjar med att fråga hurdana förslag leverantören har att fylla de behov man har. Om man redan har ett långvarigt samarbete med leverantören så ofta hoppar man över anbudsdelen (Ritvanen et al., 2011). Efter att man har fått första anbud så specificerar man med mera exaktare frågor. Eftersom det oftast finns skillnader mellan leverantörer och den service eller metod som erbjuds kan det vara svårt att direkt jämföra dem. Det lönar sig att sätta ett värde för de faktorer som man ska utvärdera. Man tar de faktorer man vill jämföra leverantörerna med, så att man får en total mängd poäng för att kunna se vilket erbjudande får det högsta värdet (Ritvanen et al., 2011). Det är viktigt att ta god tid på sig att djupa sig i de erbjudanden man har fått. När man jämför erbjudanden är det viktigt att se till att de fyller alla de krav och villkor som man definierat i anbudsförslaget (Ritvanen et al., 2011). Det kan dessutom vara viktigt att lära känna varandra på personlig nivå. Man får en tydlig bild om allmänna motivationsnivån på arbetsplatsen. Ser de ut att saker sköts effektivt och på ett kunnande sätt, så görs de troligen så också i fortsättningen. När man fått all den information man behöver och har erbjudanden från leverantörerna så väljer man den som anser att uppfylla behoven på bästa sätt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018)

2.1.6 Att leda ett leverantörsförhållande

För att hålla ett lyckat samarbete mellan ett företag och en leverantör kräver det att bådas mål är parallella med varandra. Allt flera företag har upptäckt att man kan också hjälpa,

styra, motivera och utveckla leverantören. Att förstå sin leverantör är en bra startpunkt för utvecklingen. Man måste förstå inom vilket område leverantören ska vara bra för att vara framgångsrik med utvecklingen. För att kunna förbättra leverantörens prestationsförmåga så måste man kunna berätta vilka förväntningar man har av dem nu och i framtiden. När man mäter resultaten och analyserar dem tillsammans med leverantören, är det också lättare för leverantören att bättre förstå köparens behov. Kommunikationen mellan företagen anses vara märkvärdigt. Att ge sin synpunkt av leverantörens kompetenser kan hjälpa att ge förslag över hur de kunde ändra på deras sätt att göra något för att förbättra samarbetet. Ordentliga instruktioner mellan företagen krävs för att undvika missförstånd. Man ska dessutom komma överens om vem ska kontaktas om det sker ett problem inom olika områden. Om leverantörens eller köpande företagets processer ändras, som har en påverkan för samarbetet, kan det vara smart att hålla en skolning hur man gör i framtiden. Det finns dock alltid risker med ett samarbete. Fastän man har liknande intressen då man skrivit under kontrakten så har båda parter en egen strategi. Om ledningen skulle bytas i andra företaget, kan det hända att de väljer att ändra på strategin, vilket i sig kan leda till att samarbetet minskar småningom. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018)

2.1.7 Uppföljning av konkurrens och alternativa möjligheter

Sista delen går ut på att uppfölja konkurrens och vad det finns för möjligheter på marknaden. Traditionellt, för att kunna optimera sin leveranskedja, så har man regelbundet utsatt leverantörerna för konkurrens. Om leverantörens prestation, kvalité eller pris inte motsvarar den service man önskat, har man börjat samarbete med en annan leverantör. Att utsätta leverantörer för konkurrens fungerar oftast bra om det finns flera leverantörer som kan erbjuda liknande service. Före man bestämmer sig vilken leverantör som väljs kan det vara viktigt att fråga efter erfarenheter av deras tidigare kunder. På det sätt kan man få en bild hur leverantören sköter de arbetsuppgifter man betalar för. För de flesta branscher finns det många operatörer, vilket leder till att det bildas ett så kallat marknadspris. Marknadspriset är priset där efterfrågan och utbudet möter varandra (Statistikcentralen). Marknadspriset styr till dels vad något kostar, detta leder till att skillnaderna på priserna är inte så stora från varandra. När man har kunskap av leverantörerna och deras förbättringsförslag kan man göra offertförfrågan åt

leverantörerna. När man har tydligt definiera behoven för servicen och kriterierna i valprocessen, borde beslutsfattandet vara lätt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018)

2.2 Vad är en handbok

En handbok är ett verktyg med insamlade instruktioner hur någonting ska utföras. Varför man gör en handbokens är för att man vill standardisera hur man gör saker. Instruktionerna kan behandla enskilda arbetsuppgifter eller processer, men kan också ta i beaktade större enheter. Handboken ska ge tydliga instruktioner åt läsaren och hjälpa dem att göra sitt arbete på ett korrekt och mera effektivare sätt. Handboken ska vara uppbyggd på ett sätt som är lätt för läsaren att förstå. Det är viktigt att handboken följer en tydlig struktur, för att läsaren ska lätt följa med och få all den information som krävs för att utföra arbetet. (Casady, 1992). En fördel med att skapa en handbok är att det ger företaget en möjlighet att lära processerna alltid på samma sätt. Materialet kan användas både av nya arbetare att göra sitt arbete enligt den standardiserade modellen och tidigare anställda att kolla upp saker som påminnelse hur processerna ska gå till. (Gappa, 2007)

2.3 Skapandet av en handbok

Före man börjar skriva en handbok så är det väsentligt att tänka på varför man skriver. Är det för att dela med sig idéer, undersökningar eller något annat. Orsaken kan också vara att lära något, vilket ofta är huvudsakliga uppgiften av en handbok. Därutom ska man göra en utvärdering vad man själv kan och vad man måste själv lära sig för att kunna utföra projektet. (West, 2015) Man ska ha en bred kunskap om ämnet och arbetsuppgifter som ingår i processen. Enligt Casady (1992) är det viktigt att ha stöd av den högsta ledningen. Casady (1992) skriver dessutom i sin artikel att skapandet av en handbok kräver mycket tid så det är väldigt viktigt att man har tillräckligt tid att koncentrera sig på handboken. Processen att skriva en handbok kan enligt Barbazette (2013) delas upp i tre olika steg; planering av innehållet, utarbetning samt utvärdering och omarbetning. Casady (1992) beskriver sin motsvarade process med nio olika delar. Både Barbazettes (2013) och Casadys (1992) steg kommer att behandlas i följande stycken.

2.3.1 Planeringsfas

Planeringsfasens huvudsakliga uppgift är att komma upp med en plan som ska vara grunden till en så lämplig handbok som möjligt. Intervjuer och egna observationer ska fungera som metod för att utvärdera arbetsuppgifter och dess standarder. Genom dessa observationer kan man utveckla en analys för att beskriva det lämpliga sättet att utföra en uppgift. (Barbazette, 2013) Barbazette (2013) påpekar vidare hur viktigt det är att identifiera behovet varför man gör en handbok och för vem den är riktad till, för att kunna skriva en lämplig text som når de målen man har med handboken. Behovet kan vara att det finns brister på det gamla materialet eller att det inte finns någon tidigare material över huvud taget. Det är ytterst viktigt för inlärningen att texten är skriven ur läsarens synvinkel. På det sätt kan läsaren lättare nå sina målsättningar med hjälp av handboken. (Barbazette, 2013)

Före man börjar med själva skrivandet är det viktigt att göra en lista på huvudrubrikerna eller uppgifterna som kommer att beskrivas i handboken. För varje avsnitt ska en översikt göras över den grundläggande meningen och placeras i en ordning som är lätt att följa. Det kan dessutom vara lönsamt att få insats av användarna till handboken. (Casady, 1992) Barbazette (2013) uppmanar att använda ”brainstorming” för att komma på idéer vad som måste utvecklas. Det finns två huvudsakliga sätt, att göra en lista och göra en tankekarta. Båda sätt beskrivs som effektiva om man gör dem väl genom att följa vissa regler för ”brainstorming”.

2.3.2 Utarbetning

När man börjar med utformningen av handboken är det viktigt att använda ett lättläst språk. Uppbyggnaden av texten ska inte vara för komplex, eftersom det kan göra handboken onödigt svårförståelig. Ett bra sätt är att använda sig av deskriptiva rubriker som förklarar processen. (Powers, 2005) För att texten ska hållas allmänt läsbar ska man kolla hur långa meningar man har. En mening ska i genomsnitt ha fjorton till sexton ord. Ju längre en mening är desto svårare blir det för läsaren att förstå betydelsen på första läsningen. (Barbazette, 2013)

Det finns flera olika sätt hur man bygger upp sin text och i vilken ordning man placerar den information man beskriver. Detta kan spela en stor roll för inlärningen. Psykologisk ordning handlar om att ta den mest centrala informationen till först och lämnar det som är mindre viktigt till slutet av sin text. Man kan välja att ta skriva i kronologisk ordning, vilket innebär att man tar äldsta informationen till först och det nyaste till sist. Omvänd kronologisk ordning är som namnet säger motsatsen till kronologiska ordningen. Man börjar då med nyaste informationen och slutar med de äldsta. Ordning enligt arbetsuppgift betyder att man beskriver stegen i de ordning som de utförs. Det är viktigt att dela med sig till läsaren vilken metod man har valt. Då är det lättare för läsaren att förstå logiken i texten och lära sig innehållet. (Barbazette, 2013)

När man har tänkt ut sina rubriker och i vilken ordning man kommer att presentera dem, ska man enligt Casady (1992) börja göra det första utkastet. Oftast börjar man med relativt lätta saker och går in på mera avancerade uppgifter. Casady (1992) betonar också att man ska använda sin egen kreativitet i stället än att kopiera någon annans text. West (2015) beskriver i sin text vad som ska ingå i en bok. Eftersom en handbok skiljer sig en aning kommer inte alla delar att tas i beaktande. Boken ska innehålla: Pärm, innehållsförteckning, lista med figurer, introduktion, huvudtext, sammanfattning och källor.

När man har tänkt klart utseendet av handboken samt materialet som den ska innehålla, kan man ta sig till väga att börja ge form till utkastet. Alla processer och arbetsuppgifter ska beskrivas och förklaras lättförståeligt. Det är lönsamt att använda sig av korta och tydliga meningar. Om man använder sig av långa meningar så kan det hända att läsaren inte förstår vad man försöker lyfta fram och missa viktiga steg i processen. När man skriver på första utkastet så är det viktigare att få in allt det innehåll man har fått i de tidigare stegen än hur formatet ser ut. När första utkastet är klart rekommenderas det att ta en paus från handboken i minst en vecka. Under den tiden har potentiella användarna tid att bekanta sig med materialet och ge kritik, förändringsförslag eller annan respons. (Casady, 1992)

2.3.3 Utvärdering och omarbetning

Efter att man har fått respons och möjliga förändringsförslag rekommenderar Casady (1992) att evaluera förslagen man fått och implementera dem på ett sätt som man ser lämpligt. Det är dessutom viktigt i det här skedet att mera noggrant kolla på språket och formatet. Barbazette (2013) förklarar att man ska läsa det man har skrivit och göra en revision på det huvudsakliga innehållet. Har man använt sig av rätt ton och är formatet konsekvent? Lyfter man tydligt fram sitt budskap? Finns det ett sätt att förklara något tydligare än man redan har gjort? Till sist ska man se till att grammatiken, stavningen har gjorts korrekt. Illustrationer ska man börja förbereda efter att texten har reviderats. Barbazette (2013) påpekar att man ska använda sig av figurer som ser ut att de hör ihop. Färg har en stor betydelse för inlärningen. Marknadsundersökningen visar att färg ökar lärandet och bibehållandet med 78% (Kelty, 1999). En illustrations uppgift är att klargöra viktiga punkter eller helheter samt bryta enformigheten av en lång text. Figuren ska dock relatera till den text man presenterar. Figuren får inte heller vara så långt ifrån texten att man inte längre förstår sammanhanget. (Casady, 1992)

När man producerar den slutliga versionen är det ytterst viktigt att företagets varumärke har tagits i beaktande vid utseendet av handboken. Att ta i beaktande varumärket betyder att man ska använda sig av formatet, färgskalan och logon som ska användas i alla företagets officiella dokument. Man ska se till att alla delar finns med i handboken. Man försäkrar också att hela handboken är konsekvent gjort. Är alla sidnumreringar gjorda på samma sätt och i samma position, är fonten samma i rubrikerna och i brödtexten? Det ger ett bättre intryck och gör handboken mera användbar. (Barbazette, 2013) På titelsidan ska man nämna handbokens namn, författarens namn och datumet när arbetet har gjorts. Datumet har en viktig roll, eftersom det direkt visar hur relevant informationen är. Om det har kommit förändringar i lagstiftning eller motsvarande kan man direkt se från datumet att all information kanske inte stämmer till fullt. Det kan också vara bra att nämna de som hjälpt till med arbetet på en skild sida. (Casady, 1992)

Efter att allt är klart lämnar man in arbetet för sista granskning till ledningen. Efter att arbetet har accepterats, ska man presentera materialet till ledningen. Det är viktigt att användarna ska kunna använda handboken. Med ledningens hjälp kommer man överens om ett skolningstillfälle, där man förklarar hur man ska använda sig av materialet och

vilken betydelse materialet har i den dagliga verksamheten. Sedan ska ännu resultaten av skolningen rapporteras till ledningen. (Casady, 1992) Handboken delas sedan inom företagets intranät, så att potentiella användare har tillgång till materialet. Ett skilt meddelande skickas till potentiella användarna när materialet har laddats upp och är tillgängligt. Det är viktigt att tänka på var och med vilket namn dokumentet sparas. Dokumentets namn ska beskriva dokumentets innehåll, så att man inte ska behöva öppna dokumentet för att se vad det är frågan om. Dokumentet ska sparas på ett logiskt ställe, så att handboken ska vara lätt att hitta när den behövs.

2.4 Inlärningsmetoder

När det kommer till inlärning finns det flera olika metoder man kan använda sig av. Alla är olika och det betyder också att alla inte lär sig saker på samma sätt. I detta delkapitel kommer det att presenteras de vanligaste inlärningsmetoderna för vuxna, var de flesta inlärnings teorierna faller inom.

Enligt Peter Honey och Alan Mumford finns det fyra individuella inlärningsstilar som är identifierade. En person visar oftast preferens för en av dessa stilar men kan dessutom anta en sekundär stil. Den föredragna stilen kan också ändras med tiden baserat på personens erfarenheter. (Clifford & Thorpe, 2007)

Aktivister är personer som lär sig genom att göra och föredrar aktiviteter som inlärningsmetod. De kan ha svårt att sitta stilla under långa perioder och kommer därför att ogilla föreläsningar eller andra mycket reflekterande aktiviteter. Aktivisterna är oftast livliga och pratglada. De föredrar övningar, problem och olika slags uppgifter som sin primära inlärningsmetod. (Clifford & Thorpe, 2007)
Reflektorer har preferens att granska och överväga situationer och händelser. Om en person med detta inlärningssätt får en fråga, har de en tendens att tänka noggrant på svaret innan de säger något. Om de finner sig i en gruppdiskussion kommer de att observera och reflektera på vad de hör. Deltar oftast inte aktivt i en diskussion. Ifall de kommer med i diskussionen har de oftast ett väl genomtänkt bidrag. En reflektor brukar dessutom överväga frågor från flera olika perspektiv. (Clifford & Thorpe, 2007)

Teoretiker gillar att känna till de teorier bakom lärande eller idéer som man försöker lära sig. Sådana personer föredrar att lära sig av forskning, data, olika modeller och information. Teoretiker klarar sig oftast inte särskilt bra i situationer där de blir ombedda att göra något utan att få veta varför och utan att ha bevis eller teori som bakgrund. Teoretiker är oftast rationella och analytiska. I en inlärningssituation gillar de struktur och ett tydligt syfte. (Clifford & Thorpe, 2007)

En pragmatiker föredrar praktisk teori och de lär sig effektivt då de kan tillämpa lärandet med den riktiga världen. De lär sig bäst när de får verklighetstrogna uppgifter, eftersom de kan relatera dem till sitt dagliga liv. Pragmatikerna söker oftast nya idéer och drar kopplingar mellan ämnet och deras nuvarande jobb. (Clifford & Thorpe, 2007)

Personer med stark preferens för en eller flera av dessa inlärningsstilar är mer benägna att stanna kvar på det inlärningsstadium som är närmast anpassat till deras preferens. Detta betyder att deras lärande kanske inte är lika effektivt som det skulle vara om de använde sig av alla metoderna. Även om det är viktigt att använda sig av den föredragna inlärningsmetoden, kan det vara lönsamt att försöka använda sig av de olika stilarna för att få en heltäckande inlärning. (Clifford & Thorpe, 2007)

2.5 Sammanfattning

Teorier om anskaffningsprocessen, samt planering och verkställandet av en bra handbok har förklarats i de kapitlen ovan. Anskaffningsprocessens uppbyggande baserar sig på Ilorantas & Pajunen-Muhonens teorier. Teorier från Logistiikan Maailma har också tagits i beaktande när den egna processen för anskaffningar har byggts upp. Handbokens struktur baserar sig mest på Barbazettes och Casadys teorier och anvisningar om bra skrivna handböcker.

Genom att tillämpa dessa teorier får man en tydlig struktur till handboken som ändå följer de centrala teorierna för hur en anskaffningsprocess ska ske. Grunden för både handboken och anskaffningsprocessen är en väl genomtänkt planering av arbetet. Med hjälp av planeringen kommer uppbyggnaden och språket att vara tydligt. De olika delar av

processen kommer att presenteras i en naturlig ordning för att den ska vara lätt att följa med, vilket i sig sätter grunden för en optimal inlärningsprocess.

3 Metod

Det finns två huvudgrupper inom undersökningsmetoder, kvantitativa och kvalitativa undersökningsmetoder. Metoderna har flera olikheter från varandra. Kvantitativ forskning går ut på att samla numeriska data medan kvalitativ forskning oftast har ett fokus på ord. Kvantitativ forskning kan ofta förknippas till en deduktiv process, vilket har en tyngd på att utgå från teorin och undersöker om det finns ett samband med verkligheten. Kvalitativ forskning associeras med en induktiv process, vilket betonar att man med hjälp av observationer skapar generaliseringar. (Bryman & Bell, 2017)

3.1 Val av metod

Att välja den rätta metoden spelar en viktig roll för att kunna nå syftet med undersökningen. Forskningsstrategin för detta arbete baserar sig på de kvalitativa undersökningsmetoderna. Semi-strukturerade intervjuer samt dokument som datakälla och egna observationer kommer att tillämpas i datainsamlingen för handboken.

3.1.1 Dokument som källa och egna observationer

Genom att söka information i företagets olika dokument samlas in sekundärdata. Eftersom en organisation har mycket organisationsdokument, som är heterogena, har de en stor vikt för forskare som studerar en organisation. Att tillämpa organisationsdokument som data är lönsamt. Det kräver ingen ny datainsamling eftersom informationen är redan tillgänglig. (Bryman & Bell, 2017 s. 522) En kartläggning av relevant litteratur görs, vad man redan vet inom området. Man använder sig av material som redan finns om området, för att inte behöva uppfinna något på nytt. Detta förstärker dessutom trovärdigheten i forskningen. (Bryman & Bell, 2017 s. 115–116)

Datainsamling sker med hjälp av den relevanta litteraturen, företagets egna dokument samt egna observationer. För att undvika överflöde av material, så är det lönsamt att begränsa området man vill ha information om. Eftersom arbetet handlar om

anskaffningsprocessen och relation mellan företagen, så begränsas materialet till dessa områden. Egna observationer kan dessutom ha en viktig roll när man samlar information. Jag har snart i två år jobbat på sjöexportavdelningen inom DSV Air & Sea. Jag är nästan dagligen i kontakt med våra underleverantörer, vilket hjälper till insamling av data om servicekvalitet och hur de presterar.

3.1.2 Intervjuer

Efter att man har gjort den ursprungliga datainsamlingen behöver man komplettera det med hjälp av intervjuer. Intervjuer i den kvalitativa forskningsmetoden riktas att få den intervjuades ståndpunkter om det man forskar. Frågeställningarna har en betoning på det generella, medan man vill få fram respondentens egna uppfattningar och tankar. För att få önskvärd kunskap av respondenten så ska intervjun flöda fritt. En kvalitativ intervju kan avvika från intervjuguiden. Det går att ställa följdfrågor på något respondenten sagt eller frågorna kan ställas i en annan ordning. Eftersom det inte finns någon fast struktur så brukar den kvalitativa intervjun vara flexibel och följa efter de svar man får från intervjupersonen. (Bryman & Bell, 2017 s. 452–453)

En kvalitativ intervju fungerar bra för arbetets ändamål, att skapa en handbok. De intervjuade har mycket kunskap och erfarenhet inom området. Egna observationer stöder datainsamlingen för leveransservice. Data samlad från intervjuerna kommer att ge en tydlig bild för hur anskaffningsprocessen ska se ut, vilka delar som hörs till i processen och vad själva handboken kommer att innehålla. Med hjälp av intervjuerna kommer också fram vad som är de absolut viktigaste sakerna i processen.

3.2 Val av respondenter

Alla respondenter som deltar i en intervju är anställda på DSV Air & Sea. Respondenterna har expertis av anskaffning av underleverantörer. Respondenterna består av chefer för de olika avdelningarna inom DSV Air & Sea. Respondenterna valdes på basis av deras kunskap inom området. En del av personerna som deltog i intervjuerna har jobbat som avdelningschef i över tio år. Medan några av dem har jobbat i denna position i under ett år. Avdelningscheferna tar hand om anskaffningarna av underleverantörer för deras respektive avdelning. De har en syn på hur anskaffningarna görs, vad som bör beaktas

och det ger grunden till hela processen. Valet av respondenterna bidrog till en omfattande helhet av innehållet i handboken.

3.3 Intervjuguide

När man förbereder sig för en semi-strukturerad intervju är det vanligt att ha en intervjuguide som stöd. En intervjuguide ska hjälpa intervjuaren att planera strukturen för intervjun på ett logiskt sätt. Intervjuguiden brukar oftast innehålla en minneslista på olika områden och frågeställningar man ska beröra under intervjun. Intervjuguiden brukar inte följas exakt, eftersom man inte vill begränsa diskussionen för mycket. Öppna frågor uppmanar till en diskussion kring ämnet. Slutna frågor används för att bekräfta att man förstått svaret. (Bryman & Bell, 2017 s. 459–461)

Med hjälp av instruktionerna Bryman & Bell (2017) beskriver, bygger man upp sin egen intervjuguide. Intervjuguiden granskas för att försäkra frågornas lämplighet med tanke på forskningsfrågorna. Den byggs upp av olika delområden som är relevanta för handboken. Intervjuguiden består av öppna frågor om delområden, på det sätt ska man få en öppen diskussion med respondenten. Eftersom arbetsspråket är finska, kommer intervjuguiden och själva intervjuerna utföras på finska.

3.4 Tillvägagångssätt

Kapitlet beskriver hur förberedelserna gjordes samt utförande av de metoder som beskrevs i 3.1. Efter att planeringen för handboken var klar, granskades den av företagsledningen. När planen var klar och accepterad, använde jag den för att bilda intervjufrågorna på ett sätt som var relevant för skapandet av handboken.

3.4.1 Interna dokument och egna observationer

Datainsamlingen baserade sig på en analys av företagets interna dokument. I företagets interna material ingick olika dokument och epostmeddelanden mellan DSV och olika underleverantörer. Dokumenten som undersöktes innehöll information om hur anskaffningarna har gått till i verkligheten och vad det finns för villkor med samarbetet. Epostmeddelanden hade dessutom information om hur man hanterar samarbetet för att förbättra servicenivån. Teorier om anskaffningsprocessen användes som en grund för

planeringen av handboken. Handbokens innehåll tog struktur och granskades av potentiella användare av handboken. Detta gjordes att man kunde optimera datainsamlingen, så att endast relevant data samlades med till arbetet.

Egna observationer baserade sig på erfarenheter med olika underleverantörer. Med hjälp av egna observationer och kunskap fick jag en del information om servicenivån som underleverantörerna erbjuder. Eftersom vi på avdelningen använder oss dagligen av våra underleverantörer fick man en tydlig bild på vad som anses vara de viktigaste faktorer i servicen.

3.4.2 Intervjuer

Före intervjuerna var det viktigt att identifiera de relevanta personerna som har erfarenhet av området som undersöks. De relevanta personerna kontaktades med epost. Eftersom alla jobbar inom samma företag fick man ett svar snabbt. I epostmeddelandet presenterades ämnet och syfte med intervjun. Efter att man fått svar av personerna om de är intresserade att ställa upp, kommer man överens när och var intervjun kommer att hållas. Intervjuguiden skickades till respondenterna, så de kunde förbereda svar för frågorna. Intervjuerna ordnades på företagets kontor, när alla jobbar på samma ställe. Intervjun kunde också ha ordnats med ett videomöte om respondenten skulle ha föredragit det.

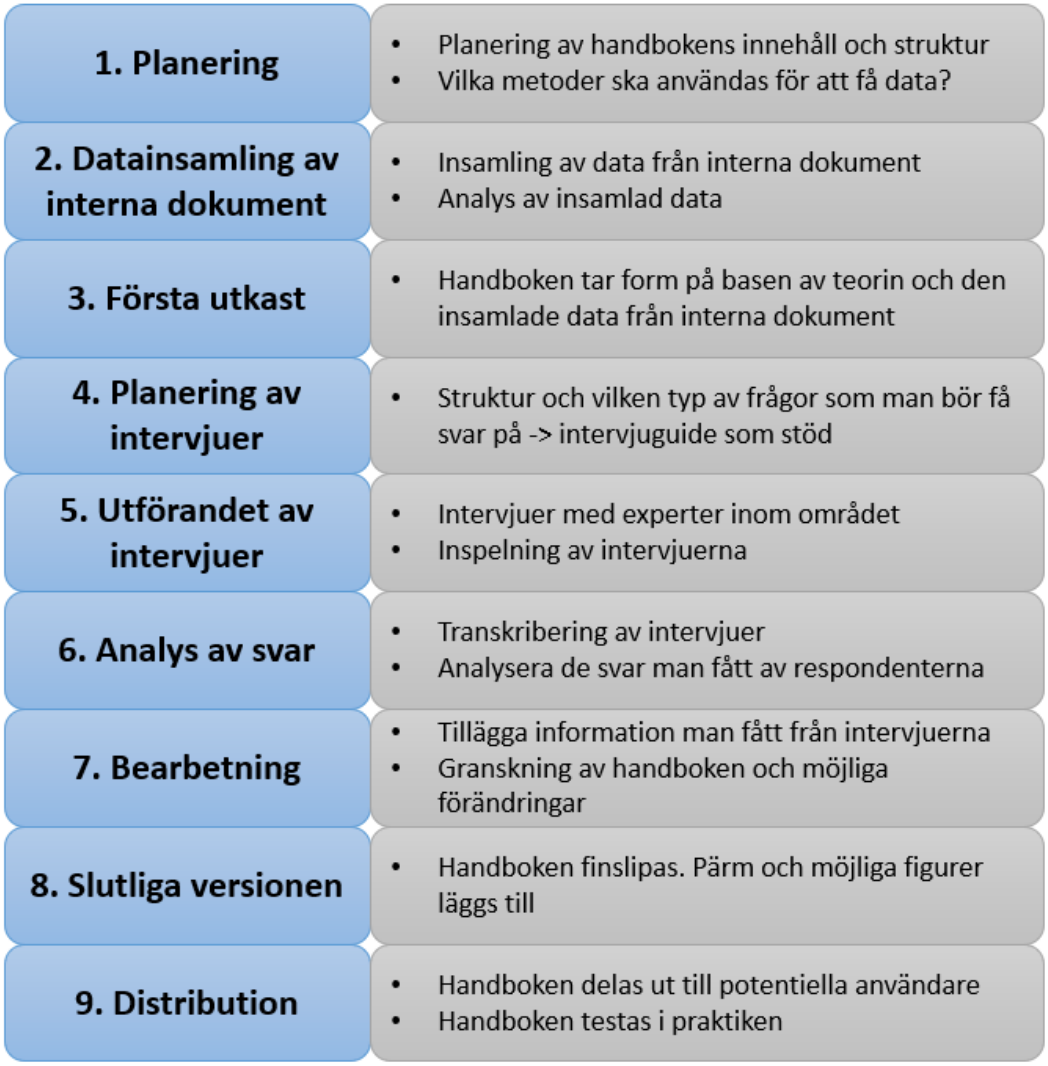
Under intervjuerna användes en semi-strukturerad intervju som metod och intervjuguiden som stöd. Frågorna hade planerats på ett sätt att man skulle kunna föra en diskussion med respondenten och få fram deras åsikter om de olika områden. Slutna frågor användes för att få bekräftelse till den information man fått. Intervjuerna bandades och transkriberades för att bättre kunna analysera resultaten. Respondenternas svar jämfördes med varandra för att hitta likheter och olikheter. Svaren gav viktig information vad som ska tas i beaktande under anskaffningsprocessen som användes i handboken.

Intervjuguiden var uppbyggd av delområden som är relevanta för handboken. Delområden innehöll öppna frågor, som respondenten skulle fritt kunna svara på enligt vad hen ansåg vara viktigt. Under varje delområde fanns frågor som var specificerade för

att få fram tilläggsinformation. Intervjuguiden innehöll dessutom bekräftade frågor för att kunna försäkra att man förstod svaret.

3.4.3 Handboksprocessen

Handboksprocessen började med att bygga upp en struktur med hjälp av Barbazettes och Casadys teorier om hur en bra handbok ska se ut. När strukturen var granskad kunde man med hjälp av data man samlat in göra ett första utkast av handboken. Intervjuerna planerades och en intervjuguide gjordes som stöd. Intervjuerna bandades in för att senare transkribera dem. Efter att intervjuerna hade gjorts och svaren analyserats satte jag till relevant information med i handboken. Kombinationen av datainsamlingen och intervjuerna gav handboken ett omfattande innehåll om ämnet. Efter all data var insamlat och tillsatt till handboken, granskades den av ledningen. När handboken var kontrollerad gjordes några förändringar före den slutliga versionen lämnades in. Till sist delades handboken ut till de potentiella användarna. Figur 1 beskriver hur handboksprocessen utfördes.



Figur 1, Handboksprocessen

3.5 Analys av data

Den insamlade mängden data kan vara mycket stort, därför är det ytterst viktigt att planera hur man kommer att analysera det. Eftersom det inte finns etablerade metoder för hur dataanalys av kvalitativa data ska ske, kan man använda sig av generella strategier för hur data ska hanteras och analyseras. (Bryman & Bell, 2017)

Enligt Bryman & Bell (2017) inleds en kvalitativ analys redan när en del av data är insamlad, därför kommer den första analysen att ske när företagets interna material och egna observationer har samlats in. Före insamlingen av data har redan en struktur för handboken tagit form, på det sättet kunde man undvika att ta in irrelevant data med i analysen. Efter att data har samlats in, analyserar man data och bearbetar det till sådan

form som kommer att fungera i handboken. Den insamlade data från interna dokument kodas. Data sätts in i en tabell enligt tema för att hitta samband med teorin.

Intervjuerna bandades in och transkriberades. Efter att alla intervjuerna var transkriberade, analyseras de svar man fått av respondenterna. Frågorna var redan strukturerade i intervjuguiden enligt delområde, på samma sätt strukturerades också svaren enligt område det handlade om. I analysen lämnade man bort onödig information som inte hade någon betydelse för arbetet. Efter att svaren hade delats in i de rätta delområdena letade man efter likheter och olikheter i respondenternas svar. Svaren kategoriserades för att lätt kunna hitta avvikande information gällande olika teman. Det kunde vara lönsamt att fundera, om den avvikande informationen var viktig för handboken eller var det irrelevant.

3.6 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet handlar om tillförlitligheten av forskningen man gjort. För att forskningen ska vara tillförlitlig ska resultatet bli samma om man skulle göra den på nytt. Validitet mäter om slutsatserna är relevanta med den insamlade data. (Bryman & Bell, 2017)

Den huvudsakliga informationen fick genom intervjuer. Respondenterna är experter på sitt område, vilket betyder att reliabiliteten anses vara hög. Handboken granskades efter att informationen hade samlats och handboken blivit uppdaterad, även detta ökade på reliabiliteten. Validiteten är svår att mäta när det gäller en handbok. Eftersom handboken kommer endast att användas inom DSV Air & Sea så behövde inte resultatet stämma helt överens med teorierna. Handboken testades av personer som gör anskaffningar, möjliga korrigeringar gjordes på basen av användarnas erfarenhet av handboken. Detta ökade på validiteten av handboken.

3.7 Etiska frågor

Etiska aspekter bör följas för att forskningen ska anses vara pålitlig och resultaten tillförlitliga. Forskningsetik kan handla om etiska frågor gällande forskningsteman eller forskningsmetoder. (Finlands Akademi) I mitt arbete finns flera etiska frågor som ska tas i beaktande. De som ställer upp i forskningen ska vara tydligt informerade om

undersökningens syfte. Informerat samtycke är en viktig del av forskningsetiken och den brukar innehålla information hur forskningen kommer att ske och hur den samlade data förvaras. I informerat samtycke förklaras vidare att deltagandet i undersökningen är frivilligt och respondenterna får avbryta intervjun om de känner för sig att de inte längre vill svara på frågor. Det är också viktigt att informera deltagarna i undersökningen att allt de säger är anonymt och konfidentiellt. De svar man får av respondenterna kommer endast att användas för att nå syftet med forskningen. (Bryman & Bell, 2017 s. 141)

4 Resultat

I arbetets empiriska del presenteras handboksprocessen och hur handboken är strukturerad. Hur insamling av data utfördes, kommer också att beskrivas. Specifika detaljer från datainsamlingen kommer dock inte redovisas på grund av sekretess.

4.1 Skapandet av handboken

Processen för hur handboken skapades baserar sig på de teorier som presenterades i teorikapitlet. Med hjälp av de relevanta teorierna kunde en processmodell utvecklas. Handboksprocessen baserar sig på figur 1, som beskriver i vilken ordning de olika stegen görs.

4.1.1 Planering

För att kunna skapa en lämplig handbok, kräver det att man planerar noggrant vad som ska göras för nå det önskade resultatet. Planeringen började till först med att identifiera målgruppen för handboken. Efter att målgruppen har identifierats, diskuterades det om formatet av handboken. Slutsatsen var att handboken kommer att göras i elektronisk form. Eftersom DSV har tillgång till de flesta Microsoft Office programmen, var det lättast att använda sig av Word för att skapa handboken.

Tillsammans med ledningen bestämdes det att handboken ska skrivas på finska, eftersom det är vanligaste arbetsspråket på jobbet. Handboken beskriver on anskaffningar av underleverantörer som görs lokalt. Underleverantörerna i Finland använder sig också av

finska som arbetsspråk, vilket gjorde språkvalet för handboken lättare. Engelska används dagligen, oftast mera med utländska kunder eller agenter från andra länder.
Ursprungliga idéer för teman, uppbyggnad och varifrån informationen fås skrevs ner för att kunna bygga upp en bild hur handboken ska se ut, och vad som måste göras för att få den relevanta data som krävs. Dessa idéer strukturerades som en lista under de olika relevanta teman. På det sätt har man en uppfattning över hur handboken kommer att vara uppbyggd. Listan skickades till de olika cheferna för feedback. Efter att teman blivit godkända kunde man fortsätta till nästa steg.

Då strukturen och teman som skulle tas upp i handboken var klara, var det dags att få tag på den data som är relevant för ämnet. Tillsammans med närmaste förman, kom vi fram att insamling av data inom företagets interna dokument och egna observationer skulle vara grunden till handboken. Information från samarbetet med olika underleverantörer finns tillgängligt inom företagets intranät. Egna observationer från att man använt sig av olika underleverantörer anses viktiga. För att kunna få en heltäckande uppfattning av hur anskaffningsprocessen ska ske, planerades intervjuer med alla avdelningschefer inom Air & Sea. På det sätt kunde man få en inblick på hur de mera erfarna tänker om ämnet.

4.1.2 Interna dokument och egna erfarenheter som källa

När planen för datainsamling var klar kunde man börja söka efter relevant information i de olika interna dokument som fanns tillgängligt. Data söktes i olika dokument inom företagets intranät och epostmeddelanden mellan underleverantörer. Eftersom de olika teman som handboken kommer att innehålla var bestämda och godkända i planeringen, kunde man utesluta sådan information som inte var relevant för handboken. Den insamlade data kunde direkt sättas som text in i handboken eftersom strukturen var bestämd i förväg.

Egna observationer togs i beaktande, speciellt för hur man mäter underleverantörernas nivå på den service de erbjuder. Egen kunskap om samarbetet med olika underleverantörer har gett en inblick på vad som fungerar bra och vad fungerar mindre bra. Med egna erfarenheter gick det att samla data vad som är de viktigaste sakerna som bör följas upp. När båda insamlingsmetoderna har använts fick man en tydlig bild vilka delar i handboken kommer att behöva mera information för att täcka hela området.

Intervjuguidens frågor planerades enligt de delar som krävde tilläggsinformation och delvist med frågor för att bekräfta den data man samlat in från interna dokument.

4.1.3 Första utkast

Skrivprocessen för handboken började man direkt efter att man samlat in data från de interna dokumenten och egna erfarenheter. Anskaffningsteorin användes dessutom som stöd i uppbyggnaden av texten. Skrivprocessen började med att försöka formulera rubrikerna på ett deskriptivt sätt, som förklarar tydligt vad texten kommer att behandla. De centrala delarna av varje tema sätts in i punktform och delas upp i en logisk ordning. Texten med hela meningar sätts till, och granskas att det är lätt att förstå vad man läser. Passliga underrubriker för de centrala delarna för varje tema sätts till, för att tydligare dela upp informationen. På det sättet kan läsaren hitta information om en specifik del i handboken. Strukturen byggdes upp enligt hur anskaffningsprocessen går till från början till slut.

Första utkastet fokuserade endast på innehållet, figurer och pärmen läggs till i ett senare skede. Efter att utkastet var klart skickades den till ledningen för granskning. Efter att man fått feedback för utkastet kunde man lättare planera sina intervjufrågor, på basen av vilka områden som krävde mera information.

4.1.4 Planering och utförandet av intervjuerna

När första utkastet var klart och man fått feedback var det dags att planera intervjuguiden för intervjuerna, för att kunna få svar på det som ännu var oklart eller som saknades. Frågorna skulle fokusera på att få den information av respondenterna som inte var heltäckande i utkastet. En del av frågorna skulle också bekräfta att data man samlat in är korrekt. När frågorna var klara, granskades den och godkändes av ledningen. Sedan skulle det bestämmas vem som skulle intervjuas för att få den nödvändiga informationen. Med avdelningens förman bestämdes det att alla avdelningars chefer inom DSV Air & Sea skulle intervjuas. Alla intervjupersoner kontaktades via epost, där syftet och ämnet för intervjun förklarades. Efter att personen accepterat inbjudan till intervjun, skickades intervjuguiden som bilaga så de kunde förbereda sina svar.

Tidpunkten för intervjun kom överens gemensamt då båda hade ett passligt tillfälle. När alla jobbar i samma företag, kunde man via Microsoft Outlooks kalender se alla intervjupersoners tidtabeller, vilket gjorde det lättare att hitta en tid som skulle gå för båda. Ett konferensrum på kontoret bokades för tidpunkten av intervjun, men en länk för ett Teams möte lades till ifall någondera inte kunde komma på plats. Alla intervjuer utfördes i person på kontoret. Alla intervjuer bandades in, för att kunna transkribera och senare analysera de svar man fått.

Alla intervjuer utfördes som semi-strukturerade, för att inte begränsa en öppen diskussion. Intervjuguiden skulle fungera som stöd, att alla frågor skulle bli svarade. Alla intervjuer gick på ett liknande sätt. Intervjuerna var delade i olika teman, lika som i själva handboken. På det sätt skulle det vara lättare att analysera svaren när de kommer i samma ordning i varje intervju. Anskaffningsprocessen diskuterades noggrant, vad som är viktigt att veta, vilka kriterier det finns på val av underleverantörer. Följdfrågor frågades för att vidare få information om en del svar som man fått under intervjuns gång.

Efter intervjuerna gällde det att transkribera dem. Svaren på frågorna delades upp i de teman som handboken skulle ta upp. Med hjälp av kodning kunde man kategorisera svaren. Kategorierna fick en egen färg för att lättare kunna hitta i transkriptionen vad något svar gällde. När svaren är kategoriserade är det lättare att tillägga den relevanta informationen till första utkastet och bygga på den text man redan har. Eftersom alla intervjuer handlade om samma ämne, jämförde man svaren av intervjupersonerna för att hitta likheter och olikheter. I stora drag så var svaren väldigt nära varandra, men vissa detaljer skiljde åt sig, vilket kan bero på om man arbetade på sjö- eller flygavdelning. En av intervjuerna var man avdelningschef för Projektteamet. Projekt försändelserna skiljer sig rejält från de andra avdelningarna, hur de sköts och hur underleverantörer används, så tillsammans med ledningen bestämde vi att inte innehålla Projektteamet i handboken.

4.1.5 Bearbetning

Efter att analysen på de transkriberade intervjuerna var klara, kunde man fylla på med relevant information till det första utkastet av handboken. Efter att man fyllt på med den nya informationen man fått via intervjuer, läste man igenom texten för att försäkra att

meningarna var lätta att förstå. Dessutom gjorde man en granskning att alla delar kommer i en logisk ordning, i den ordning som anskaffningsprocessen sker.

Texten skickas än en gång för granskning till ledningen. Efter granskningen gjordes några förändringar med ordval och meningar, så att det inte sker missförstånd. När själva texten blivit godkänd var typografi en viktig del. I företaget används en standardiserad font som användes för rubrikerna och brödtexten. Några visuella element användes på pärmen och företagets logo finns med ner i högra hörnet på varje sida i handboken. Potentiella användarna ansåg att handboken inte krävde figurer inne i texten. Eftersom handboken är i digital form, är det möjligt att tillsätta ny information eller visuella element om ett sådant behov skulle uppstå.

4.1.6 Handbokens struktur

Handboken var strukturerad på ett sätt som skulle följa ordningen på de olika skeden i företagets anskaffningsprocess. På pärmen är titeln för handboken samt företagets namn och logo. Dessutom finns det specificerat till vilka avdelningar handboken är menad till. Handboken börjar med en innehållsförteckning som kan ses från figur 2. Innehållsförteckningens uppgift är att hjälpa läsaren att lättare hitta om de söker efter något specifikt i handboken.

Sisällysluettelo

Esittely 3
Hankinnan suunnittelu 4
Tarpeen määrittäminen 4
Tarjonta 5
Hankintastrategia 6
Hankinnan tavoite 6
Valintakriteerit alihankkijaa valitessa 6
Uuden alihankkijan etsiminen 7
Neuvottelut 7
Toimittajasuhteen johtaminen 9
Yhteistyön edellytykset 9
Yhteistyön kehittäminen 9
Onnistumisen mittaaminen 10
Hyödyt ja riskit yhteistyössä 11
Kilpailutus 11

Figur 2, Innehållsförteckning

Efter innehållsförteckningen finns en kort presentation om själv handboken och sedan fortsätter den enligt anskaffningsprocessen olika steg. Underrubriker används för att dela upp texten i de olika delområden inom ett tema, som planering av en anskaffning.

4.1.7 Distribution

Handboken skickas via epost till de som deltagit i intervjuerna, eftersom de är målgruppen till själva handboken. Handboken laddas upp på företagets intranät, för att finnas tillgängligt för andra personer som kunde ha nytta av den eller om chefen för någon avdelning byts så har de också tillgång till materialet.

Handboken är en modell hur en typisk anskaffning brukar ske och vad som måste beaktas. Men eftersom anskaffningsprocessen kan se väldigt olika ut beroende på vad det är man ska köpa, så kan det hända att man måste modifiera vissa steg av handboken för att anpassa sig till den specifika anskaffningen. Målgruppen har redan mycket kunskap om anskaffningar men den kan fungera som påminnelse i vissa aspekter och hjälpa få en gemensam process inom de olika avdelningarna.

5 Diskussion

I kapitlet kommer handboksprocessen med stöd av teorierna och metodiken diskuteras, samt hur man nått arbetets syfte med hjälp av de olika stegen i processen. Även alternativa metoder och möjliga förbättringsförslag tas upp.

5.1 Resultatdiskussion

I arbetets teoridel användes olika teorier om anskaffningsprocess av en service samt teorier om hur man skapar en bra handbok. Inlärningsmetoder spelade en roll i teorin, så jag kunde formulera handboken på ett lämpligt sätt för alla personer i målgruppen, oberoende av deras bakgrund eller erfarenhet.

Teorin om anskaffningsprocessen baserade på anvisningar av Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018) samt Ritvanen et al. (2011). Iloranta & Pajunen-Muhonens teori om anskaffningar var utförlig och heltäckande och fungerade som den primära teorin för hur anskaffningsprocessen går till. Ritvanen et al. hade bra information som kunde användas för att komplettera vissa delar. Användningen av dessa två teorier av anskaffningar bidrog till en omfattande helhet och viktig del för vad handboken skulle innehålla.

Barbazette (2013) och Casady (1992) teorier användes huvudsakligen för handboksprocessen, hur man skapar en effektiv handbok. Båda författarna hade omfattande helheter om hur en bra handbok skapas. Eftersom Barbazettes teori är nyare, tog den i beaktande mera av de visuella effekter som en handbok bör innehålla. Några andra källor användes dessutom för att komplettera några detaljer som inte fanns med i någondera teorin.

I handboksprocessen användes en kombination av Barbazettes (2013) och Casadys (1992) teorier. Med hjälp av dessa teorier kunde jag skapa en plan (figur 1), för hur handboken skulle skapas på bästa möjliga sätt. När planen var klar, var det lätt att sätta i gång med processen och börja fundera på de möjliga huvudrubrikerna som handboken skulle innehålla. När de huvudrubrikerna var uttänkta, diskuterade jag om dem med min närmaste förman. Eftersom vi hade en aktiv kommunikation under hela processen, var

det lätt ta de steg som processen krävde för att komma åt informationen som vi tillsammans ansåg vara relevant för handboken.

5.2 Metoddiskussion

Metodvalet som användes I skapandet av handboken var datainsamling av företagets interna dokument, egna erfarenheter samt semi-strukturerade intervjuer. Datainsamlingen av interna dokument var en aning svårare än vad jag trodde. Informationen var inte så lätt att hitta, eftersom alla epostmeddelanden inte var sparade på företagets intranät, utan kunde endast hittas på personliga epost. Kunde dock hitta en hel del kontrakt med underleverantörerna och annan information om vad som kommit överens om före samarbetet hade påbörjats. Egna erfarenheter användes mest för information om vad som anses viktigt i servicenivån underleverantörerna erbjuder. Intervjuerna gav den mest centrala informationen, som tillsammans med anskaffningsteorierna byggde på stommen på den slutliga handboken. Anser att dessa metoder var lämpliga för att nå syftet med arbetet, fastän interna dokumenten hade mindre information än ursprungligen förväntat.

Eftersom största delen av informationen kom från intervjuerna, anser jag att man kunde nå syftet enbart med dem. Dock det hjälpte att komma på de rätta intervjufrågorna när man hade redan fått en del information i de interna dokumenten. Flera personer kunde inte ha intervjuats, eftersom alla relevanta personer deltog i intervjuerna. Detta gav ett brett perspektiv om själva anskaffningsprocessen inom DSV Air & Sea.

Planering av intervjuerna gick inte helt som planerat. Var själv lite sent ute eftersom första utkastet tog längre än förväntat, delvist för att all information som krävdes kunde inte hittas i de interna dokumenten. Intervjuerna var planerade att hållas under några dagar, två intervjuer per dag. Det var inte lätt att hitta ett passligt tillfälle för intervjuerna som skulle passa båda, när de flesta har flera möten längs dagarna. Hade som plan att skicka intervjuguiden till alla respondenter några dagar före intervjun, men på grund av intervjutillfällen så kunde jag skicka intervjuguiden endast en dag före till vissa personer. Det kan vara möjligt att svaren på frågorna kunde ha skilt sig om de hade haft mera tid att förbereda sig. Detta kunde undvikas med att ha utkastet tidigare färdig och mera tid att planera intervjuerna och när de ska hållas.

När det kommer till reliabiliteten, anser jag att den är hög. En del av intervjupersonerna har längre än tio års erfarenhet om anskaffningar och de andra har också en god erfarenhet inom området. Eftersom de respondenterna har mycket kunskap inom området, gav de pålitlig information om hur processen sker och vad som måste beaktas. I flera frågor som jag ställde fick jag i stora drag samma svar från alla respondenter, vilket vidare stärker pålitligheten. De frågor där svaren skiljer kan bero på vilken avdelning respondenten jobbar på. Flyg- och sjöfrakt har skillnader i hurudana underleverantörer de använder och behöver, fastän vissa är samma för båda. Eftersom alla intervjupersoner är mina kollegor, blev intervjuerna avslappnade efter att min nervositet gått över. Följdfrågorna kom naturligt eftersom jag var intresserad att få veta mera. Reliabiliteten sänktes kanske en aning eftersom alla respondenter inte hunnit förbereda sig tillräckligt. Handboken lästes igenom av alla avdelningschefer och korrigeringar gjordes på basen av feedback som fåtts av dem, detta stärker reliabiliteten.

6 Slutsatser

Syftet med detta arbete var att skapa en handbok, för att standardisera anskaffningsprocessen för alla avdelningar inom DSV Air & Sea Oy. Processen för hur handboken skapades följde den plan (figur 1) som hade planerats redan i början av hela processen, på basen av teorierna som nämnts i teorikapitlet. Med hjälp av denna plan var det lätt att systematiskt följa de olika stegen för att nå det syftet man hade med arbetet.

Resultatet av detta arbete blev en omfattande handbok om hur anskaffningsprocessen av en underleverantör utförs på DSV Air & Sea. Med positiv feedback från flera avdelningschefer, anser jag att målet med arbetet har uppnåtts. Har inte data om handboken har använts i praktiken, men anser den kunde fungera som en påminnelse till de nuvarande användarna och en lärorik guide för en ny arbetare, som ska jobba med anskaffningar.

6.1 Arbetets begränsningar

Datainsamlingen av interna dokument var begränsat, eftersom alla dokument som skulle ha behövts var inte tillgängliga. Detta påverkade innehållet för det första utkastet, dock egna erfarenheter kompletterade delvist det som fattades. Handboken i sig har vissa

begränsningar. Eftersom den är en allmän guide för hur processen för en anskaffning ska ske, gäller den inte fullt om anskaffningen är mera komplex. I dessa fall så kan handboken användas som stöd men man måste ha andra lösningar.

6.2 Förslag till vidare undersökningar

Eftersom anskaffningarna kan variera mycket från varandra kunde man tänka sig att utveckla handboken vidare för att få specifikare information om vissa fall hur de har gjorts. Handboken finns endast på finska. Om någon ny arbetare, som inte kunde finska, började på DSV, kunde det vara lönsamt att översätta handboken också till engelska. Om någon ny information eller nya krav för underleverantörer skulle uppstå, så kräver det att man uppdaterar handboken. På det sätt hålls informationen i handboken relevant. Handboken är i digital form, så ändringar kunde lätt göras vid behov.

7 Källor

Barbazette, J. (2013). *How to Write Terrific Training Materials: Methods, Tools, and Techniques*. Pfeiffer. Tillgänglig: https://www.perlego.com/book/1003044/how-to-write-terrific-training-materials-methods-tools-and-techniques-pdf Hämtad: 14.10.2022

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder: Vol. Upplaga 3*. Liber AB.

Casady, M. J. (1992). The Write Stuff for Training Manuals. *Training & Development*, *46*(3), 17. Tillgänglig: https://www.proquest.com/trade-journals/write-stuff-training-manuals/docview/227014060/se-2?accountid=27294 Hämtad: 14.10.2022

Clifford, J., & Thorpe, S. (2007). *Workplace Learning and Development: Delivering Competitive Advantage for Your Organization* (1st ed.). Kogan Page. Tillgänglig: https://ereader.perlego.com/1/book/1589528/ Hämtad: 14.2.2023

Finlands Akademi. *Forskningsetik*. Tillgänglig: https://www.aka.fi/sv/forskningsfinansiering/ansvarsfull-vetenskap/forskningsetik/ Hämtad: 12.11.2022

Gappa, R. (2007). Creating an Effective Operations Manual: A “How-To” Guide. *Franchising World*, *39*(3), 91–95. Tillgänglig: https://www.proquest.com/trade-journals/creating-effective-operations-manual-how-guide/docview/208914703/se-2?accountid=27294 Hämtad: 14.10.2022

Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2018). *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan: Vol. Viides laitos*. Tietosanoma.

Kelty, K. (1999). Design learner-friendly training manual. *Training & Development*, *53*(11), 18–19. Tillgänglig: https://www.proquest.com/trade-journals/design-learner-friendly-training-manual/docview/227002406/se-2?accountid=27294 Hämtad: 14.10.2022

Logistiikan Maailma. (2022). *Huolinta-alan tausta ja kehittyminen*. Tillgänglig: https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/huolinta/huolinta-alan-tausta-ja-kehittyminen/ Hämtad: 25.9.2022

Ojala, L., Paimander, A., Friman, E., & Kairinen, I. (2020). *Huolinta-avain toimivaan ulkomaankauppaan*. Suomen Huolinta- Ja Logistiikkaliitto RY. Tillgänglig: https://www.huolintaliitto.fi/media/huolinta-avain-toimivaan-ulkomaankauppaan/huolinta-avain-toimivaan-ulkomaankauppaan.pdf Hämtad: 24.9.2022

Powers, P. (2005). Six Ways to Revitalize Your Operations Manual. *Franchising World*, *37*(9), 56–58. Tillgänglig: https://www.proquest.com/trade-journals/six-

ways-revitalize-your-operations-manual/docview/208913935/se-2?accountid=27294 Hämtad: 18.10.2022

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A. von, & Santala, J. (2011). *Logistiikan ja toimitusketjun hallinan perusteet* (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry & Suomen Osto- ja Logistiikka yhdistys LOGY, Eds.). Reijo Rautauoman säätiö.

Statistikcentralen. *Marknadspris*. Tillgänglig: https://www.stat.fi/meta/kas/markkinahinta_sv.html Hämtad: 23.10.2022

West, C. E. (2015). *The Educator's Guide to Writing a Book: Practical Advice for Teachers and Leaders*. Routledge. Tillgänglig: https://www.perlego.com/book/1560724/the-educators-guide-to-writing-a-book-practical-advice-for-teachers-and-leaders-pdf Hämtad: 18.10.2022

8 Bilagor

Bilaga 1 - intervjuguide

Haastatteluopas

Hankinnan suunnittelu

Mistä hankintaprosessi aloitetaan?

Miten tarve määritellään?

Onko markkinoilla useita alihankkijoita vai vain muutama?

Hankintastrategia

Mitkä ovat hankinnan tavoitteet?

Mitkä ovat kolme tärkeintä valintakriteeriä? Onko muita asioita mitä pitää ottaa huomioon?

Miten neuvottelut toteutetaan?

Toimittajasuhteen johtaminen

Miten yhteistyö määritellään? Miten yhteistyötä voidaan kehittää?

Mitkä ovat hyödyt sekä riskit yhteistyössä?

Miten alihankkijan onnistumista mitataan?

Kilpailutus

Minkä takia kilpailuttaminen on tärkeää? Mikä siinä on ideana?

Millaisia hyötyjä kilpailuttamisella on?

Muita kommentteja, joita ei vielä ole mainittu.