



Löpnummer: 2423

LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete för kandidatexamen

När kommer mina pinkeburkar?

En kvalitativ studie om bullwhipeffektens grunder

Carl-Johan Holmdahl

Robin Ström

Andreas Wilander

2012-06-09

Handledare:

Johan Alvehus

Mats Johnsson

C-Uppsats

VT 2012

SAMMANFATTNING

Vad: Kandidatuppsats, Logistic Service Management, Lunds Universitet, Campus, VT2012.

Författare: Carl-Johan Holmdahl, Robin Ström, Andreas Wilander

Titel: När kommer mina pinkeburkar? En kvalitativ studie om bullwhipeffektens grunder.

Handledare: Johan Alvehus och Mats Johnsson.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att redogöra för om det finns ytterligare parametrar, fler än faktiska tal som lätt kan kommuniceras genom datoriserade system, som måste tas hänsyn till för att minimera bullwhipeffekten i en försörjningskedja innefattande en eller flera tredjepartsleverantörer.

Frågeställning:

Vad mer än faktiska tal som, lagernivåer, beställningspunkter och liknande data som lätt kan delas via datoriserade system, är nödvändiga faktorer att bemästra och kontrollera för att minimera bullwhipeffekten?

Metod: Abduktivt arbetssätt och kvalitativa intervjuer med anställda i Region Skånes försörjningskedja.

Slutsatser: Slutsatsen i denna uppsats är att det finns fler parametrar att ta hänsyn till än de som normalt ses styra bullwhipeffekten. Bakom faktiska data finner vi att det döljer sig flera faktorer som inte går att hantera på samma sätt som den faktiska datan. Detta innebär att nya, fina, IT-system inte är hela lösningen för att minimera bullwhipeffekten. Snarare är det viktigare för företagen att fokusera på en tydligt formulerad anledning och strategi, vilka användarna i försörjningskedjan är överrens om. Delning av mål, kunskap och strategier blir därmed centrala byggstenar för att minimera bullwhipeffekten.

Nyckelord: bullwhipeffekt, tredjepartslogistik, outsource, mål, kunskap, gap

Förord

Vi vill tacka medarbetarna i Region Skånes försörjningskedja för deras positiva inställning och hjälpsamhet i detta arbete. Ett extra stort tack vill vi rikta till de personer som valt att ställa upp på intervjuer och därmed dela sina erfarenheter med oss. Speciellt tack till Kristian Silverberg som öppnade de första dörrarna, hjälpte oss vid uppstart och därmed gjorde detta arbetet möjligt. Vi vill även tacka våra handledare från Campus Helsingborg, Johan Alvehus och Mats Johnsson, som stöttat oss och gett oss goda råd under processens gång.

Helsingborg, Juni 2012

Carl – Johan Holmdahl

Robin Ström

Andreas Wilander

Innehåll

1.0	Problemformulering	5
1.1	Problemet	5
1.3	Disposition	8
2.0	Teori	9
2.1	Tredjepartslogistiska samarbeten	9
2.2	Kunskap och vilja	11
2.3	Luckor i överenskommelsen.....	12
2.4	Risker och problem vid outsourcing.....	15
3.0	Metod.....	18
3.1	Metodval	18
3.2	Fallstudie	19
3.3	Tillvägagångssätt	20
3.4	Metoddiskussion	22
3.5	Kritik mot kvalitativ forskningsmetod:	22
4.0	Empiri och Analys	24
4.1	Kunskapens påverkan på försörjningskedjan	24
4.2	Parternas Syn på Samarbete	29
4.3	Fokus i samarbetet	39
5.0	Diskussion/Slutsats.....	44
5.1	Ytterligare faktorer för minimering av bullwhipeffekt.....	44
5.2	Behov av transparens	47
5.3	Rekommendation om framtida forskning	48
	Källförteckning.....	49
	Icke publicerade dokument.....	52
	Intervjuer	52
	Bilaga 1	53

1.0 Problemformulering

I detta inledande avsnitt redogörs för en problemdiskussion vilken utgör grunden för denna uppsats. Vidare redogörs uppsatsens syfte samt de frågeställningar som ska besvaras.

1.1 Problemet

Under de senaste åren har outsourcing av tjänster kopplade till logistik ökat. Företag och organisationer koncentrerar sig i större utsträckning på sin kärnkompetens. Trenden som råder inom försörjningskedjor är i dagsläget, enligt både branschtidningen Supply Chain Effect (2012:1) och Matsson (2002), en ökad användning av modern teknik och ökat fokus på samarbeten mellan olika organisationer för att effektivisera försörjningskedjan. Andra heta trender som företagen arbetar med är riskhantering för att minimera risk, ökad flexibilitet, lean production och effektivisering samt miljöfrämjande förbättringar. Anledningen till att dessa trender är så populära just nu är för att de kan hjälpa de inblandade företagen att nå lägre kostnader, högre kvalitet, högre flexibilitet och därmed totalt sett effektivare lösningar med en högre vinstmarginal (Power, Sharafali & Bhakoo, 2007).

De aktiviteter som ryms inom trenderna ska alltså mynna ut i ett ökat kundvärde samtidigt som förtjänsten för företagen i försörjningskedjan ökar. För att detta ska lyckas krävs ett ökat och ändamålsenligt samarbete mellan allt fler parter så att varje medlem i kedjan kan fokusera på sin kärnkompetens, då det är detta som gör varje del i kedjan konkurrenskraftig (Quinn & Hilmer, 1994). Parallellt med ökat samarbete krävs att medlemmarna i kedjan ser till hela kedjan och inte optimerar varje del för sig (Lambert & Cooper, 2000). Detta innebär att både informationsflöden och fysiska godsflöden ska fungera mellan allt fler aktörer i allt mer komplexa nätverk.

En gemensam faktor för de aktuella trenderna inom logistik och försörjningskedjor är att tredjepartslösningar kan utnyttjas, och utnyttjas, av de organisationer som vill förbättra sig. Detta medför en ökad användning av tredjepartssamarbeten och innebär att organisationerna i större utsträckning kan fokusera på sin kärnkompetens. De kan på så vis skapa ett ökat värde för sin kund, vilket är mycket viktigt. Just värdet för kund och förbättrad kundservice är enligt Jan Szymankiewicz (1994) den näst viktigaste faktorn när ett företag väljer att outsourca delar av sin försörjningskedja. Den viktigaste delen är ökad flexibilitet.

När fler aktörer blandas in i en försörjningskedja ökar antalet övergångar av information och informationshantering, vilket medför att fler fallgropar, där något kan gå fel, uppstår. De fallgropar och fel som kan uppstå kan exempelvis vara att prognoser inte stämmer eller att

någon i försörjningskedjan hanterar sina orders batchvis. Dessutom kan fluktuationer i pris göra att medlemmar i försörjningskedjan spekulerar och i restsituationer kan det hända att någon ransonerar med sina varor. Detta är, enligt Hau, Padmanabhan och Whang (1997b), grundorsaker till vad som brukar kallas bullwhipeffekten och utgörs i regel av förvrängd kvantitativ data.

Enligt teorin om bullwhipeffekten (Hau et al. 1997b) kommer fördröjningar och missförståndet att öka i kedjan om de olika parterna inte arbetar integrerat med varandra. Detta leder i sin tur till högre lagernivåer, ökade kostnader, minskad leveransprecision och i värsta fall en sämre servicegrad sett ur slutkundens perspektiv (Power et al. 2007). Ett vanligt kännetecken för bullwhipeffekten är att varan finns någonstans i försörjningskedjan men inte på rätt ställe i rätt tid.

Effektivare lösningar i försörjningskedjor innebär i många fall att aktörerna försöker jämna ut och förbättra kvaliteten i de flöden som finns, både godsflöden och informationsflöden. Dessa optimeras för att svara mot de behov som finns i försörjningskedjan (Treville, Shapiro & Hameri, 2004). För att genomföra denna optimering och delning av kvantitativ data är det vanligt att nya och mer lättarbetade IT-system implementeras och integreras i kedjan (Treville et al. 2004; Hau et al. 1997b). Genom utjämningen och optimeringen av både gods- och informationsflöden önskar man minska, bland annat, den bullwhipeffekt som uppstår i försörjningskedjor då exempelvis efterfrågan, tillgänglighet och information inte matchar.

Lee (2001) beskriver informationsspridningen och den gemensamma förståelsen som grundstommen för lyckad användning av tredjepartslogistik. Konsensus i mål, visioner och arbetssätt minskar risker kopplade till missförstånd och kunskap kring varandras processer.

Informationen, målen, visionerna och arbetssättet som delas ska dock hanteras av människor, med olika värderingar, fokus, kunskap, makt och vilja. De arbetar på olika positioner i organisationerna och utför administration av både informations- och godsflöden. Enligt Cook och Brown (1994) är kunskap omöjligt att dela och tolka på samma sätt. Detta skapar förutsättning för att olika typer av gap (Parasuraman, Zeithaml och Berry, 1985) och missförstånd i försörjningskedjan. Tudelat fokus och uppfattning inom försörjningskedjan påverkar den totala effektiviteten och bör således vara en viktig faktor att minska för att nå en effektiv försörjningskedja.

1.2 Syfte och Frågeställning

Syftet med denna uppsats är att redogöra för om det finns ytterligare parametrar, fler än faktiska tal som lätt kan kommuniceras genom datoriserade system, som måste tas hänsyn till för att minimera bullwhipeffekten i en försörjningskedja innefattande en eller flera tredjepartsleverantörer.

För att uppfylla syftet med uppsatsen ska vi svara på följande problemfråga:

Vad mer än faktiska tal som, lagernivåer, beställningspunkter och liknande data som lätt kan delas via datoriserade system, är nödvändiga faktorer att bemästra och kontrollera för att minimera bullwhipeffekten?

1.3 Disposition

Nedan följer en genomgång av dispositionen för denna uppsats.

Teoretisk referensram

I teoriavsnittet redogörs för den teoretiska referensram som utgör grunden för insamling och analys av uppsatsens empiriska material. Här presenteras teorier kring tredjepartslogistik, samarbete, gap, bullwhipeffekten och kunskap för att skapa en förståelse för dessa delars påverkan och resultat i försörjningskedja.

Metod

Avsnittet beskriver hur vi samlat in det empiriska materialet och varför vi valt att göra så, vårt ställningstagande till valda teorier och vilka grunder vi har valt att bygga detta arbete på. Avslutningsvis, i detta avsnitt, lyfter vi fram kritik och diskussion kring metodval och resultat.

Empiri och Analys

I detta avsnitt behandlas vårt empiriskt insamlade material och analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. Detta avsnitt består av tre stycken, vilka delas in i kunskapens påverkan, parternas syn på samarbetet och fokus i försörjningskedjan.

Diskussion och Slutsats

I detta avsnitt presenterar vi våra slutsatser med återkoppling till studiens syfte. Slutsatsen består av tre centrala delar. Dessa är kunskapens påverkan, parternas syn på samarbetet och fokus i försörjningskedjan. Avsnittet avslutas med diskussion kring ämnesområdets vikt och rekommendation om framtida forskning.

2.0 Teori

I teoriavsnittet redogörs för den teoretiska referensram som utgör grunden för insamling och analys av uppsatsens empiriska material. Här presenteras teorier kring tredjepartslogistik, samarbete, gap, bullwhipeffekten och kunskap för att skapa en förståelse för dessa delars påverkan och resultat i försörjningskedja.

2.1 Tredjepartslogistiska samarbeten

Den ökande globala marknaden ställer allt högre krav på aktörer och konkurrensfördelar blir allt svårare att finna. Detta har resulterat i att flertalet aktörer inriktar sig på selektiv tillväxt genom att fokusera på kärnverksamheten, ny verksamhetsutveckling och innovation inom sitt kompetensområde. Detta har i sin tur inneburit att allt fler aktiviteter har lagts ut på en annan part, det vill säga outsourcats (Heshmati & Pietola, 2006). Kakabadse och Kakabadse (2002) beskriver detta som ett sätt att frigöra tid och resurser åt kärnverksamheten. Möjligheten att köpa färdiga enheter istället för komponenter bidrar dessutom till minskade kostnader, exempelvis vid tillverkning i låglöneländer. Den ständiga utvecklingen av produkter och tjänster ställer ständigt nya krav på ny teknologi vilket är ytterligare ett incitament till användande av externa samarbetspartners, då man inte behöver investera i något som inte tillhör den egna kärnverksamheten (Van Weele, 2010).

Anledningen till att lägga ut en aktivitet, är i många fall att uppnå strategiskt uppsatta mål som, enligt Quinn och Hilmer (1994), grundas i antingen kapacitetsrelaterade eller expertisrelaterade utmaningar. Belcourt (2006) beskriver åtskilliga anledningar till beslut om outsourcing däribland ekonomiska fördelar, tillgång till expertis samt strategiska och tekniska fördelar. De strategiska målen kan nås genom att exempelvis minska kostnader, öka kundnöjdheten samt att bredda kompetens och öka effektiviteten i verksamheten (Belcourt, 2006).

Enligt Quinn och Hilmer (1994) kan taktiska anledningar till att outsourca en verksamhet vara för att minska kontroll- och driftkostnader, frigöra interna tillgångar, öka likvida medel, öka kapaciteten samt få bättre kontroll över interna funktioner. Strategiska anledningar kan vara en strävan till bättre verksamhetsfokus, få tillgång till högre kapacitet, få tillgång till kunskap och resurser som inte finns internt samt öka kundnöjdheten och flexibiliteten (Quinn & Hilmer, 1994). På så vis blir outsourcing en avgörande faktor i skapandet av konkurrensfördelar vilket kan visa sig exempelvis genom ökad servicekvalitet (Kakabadse & Kakabadse, 2002).

En av de mest vedertagna modellerna som beskriver hur servicekvalitet kan ses är GAP-modellen av Parasuraman et al. (1985). Grönroos (2008) beskriver att servicekvalitet är betydligt svårare att precisera än kvalitet på en fysisk vara. Detta då en service eller tjänst, kännetecknas av att den inte är fysiskt gripbar. Detta innebär att tjänster inte går att ta på. Kvaliteten skiljer sig åt beroende på vem som utför den och vem som konsumerar den och tjänsten är inte heller separerbar på så sätt att man kan särskilja på produktion och konsumtion. Tredjepartslösningar inom logistik och förrådshantering uppfyller alla dessa krav, vilket gör att processen bör ses som en tjänst istället för en vara. Komplexiteten och individberoendet i tredjepartslösningar gör att förväntan och upplevelse blir svårt att standardisera och kvalitetssäkra.

Aktörer i försörjningskedjor ingår i många fall i ett komplext flöde där produktsortimentet är varierande och flera olika kunder är inblandade. Aktörerna ska således leverera olika produktmixar till flera olika mottagare (Fisher, 1997). Enligt Peter Rosén (1999) krävs standardiserade arbetssätt och tillvägagångssätt som gör att informationen i kedjan aldrig förvrängs eller blir felaktig för att detta ska fungera och inte skapa onödigt slack eller försämrad service i kedjan.

Som Rosén (1999) skriver i sin kartläggning är det viktigt att parterna i kedjan interagerar och arbetar standardiserat med varandra för att informationen ska överföras på ett korrekt sätt. Detta oavsett den egentliga strukturen och relationen mellan företagen i försörjningskedjan. För att säkerställa att parterna i kedjan interagerar på ett standardiserat sätt, och på så sätt skapar en informationstransparens, är det ett vanligt förfarande att implementera olika typer av IT-system, som ska göra det lättare att dela information (Treville et al. 2004).

2.2 Kunskap och vilja

Inom en försörjningskedja finns det flera aktörer och medarbetare, vilka enligt Rosén (1999) bör arbeta standardiserat och integrerat. Dessa medarbetare besitter dock olika typer av kunskap, både tyst kunskap och explicit kunskap. En stor del av kunskapen medarbetare har kan vara svår eller omöjlig att förmedla, vilket kallas för tyst kunskap (Nonaka, 1994) och är en personlig kunskap. Explicit kunskap (Nonaka, 1994) är en kunskap som är tydlig och kan förmedlas till alla, därför blir den lättare att dela, exempelvis genom ett IT-system. Precis som kunskap kan mål och visioner vara svåra att dela inom försörjningskedjan, vilket ställer stora krav på ledare och chefer inom organisationen (Bass, 1990). Cook och Brown (1999) beskriver att den tysta kunskapen inte går att överföra rakt av utan personen i fråga måste arbeta parallellt med både tyst och explicit kunskap för att skaffa sig en god förståelse. Det går inte att enbart använda den ena sortens kunskap.

Det är kunskapen som driver organisationen framåt (Nonaka 1994) och det är därför viktigt att kunskap och information kan spridas inom en organisation i en strävan för utveckling. Cook och Brown (1999) menar att en medarbetare som har arbetat med en motsvarande arbetsuppgift på ett tidigare företag, behöver upplärning på sitt nya företag även om personen ska arbeta med samma sak. Detta beror på att det finns tyst kunskap inom varje organisation. Förutom problemen att tillgodogöra sig information i och om en ny organisation, finns även en risk att individer undanhåller viss information och behåller den för sig själv. På det viset gör de sig viktigare inom organisationen, vilket kan bero på att medarbetare vill bygga upp sin yrkesstolthet (Nordgren 2011).

Som Cook och Brown (1999) beskriver, utvecklas medarbetarna i en organisations egna färdigheter genom att ställas inför utmaningar. Enligt Swart och Kinnie (2003) är det viktigt att organisationerna inser att de behöver förmedla ut denna kunskap, som medarbetarna utvecklar, till övriga medarbetare i organisationen. För att få en medarbetare att vilja dela med sig av sin kunskap, krävs att medarbetaren inser att även denne kan få fördelar genom att sprida sin kunskap vidare (Swart & Kinnie 2003). Med hänsyn till detta är det viktigt för företaget att bygga organisationen så medarbetarna har möjlighet att växa, samtidigt som de är villiga och har möjligheten att dela med sig av sin kunskap (Swart & Kinnie 2003).

Inte enbart individer kan besitta kunskap, detta kan även grupper. Dessa kan vara kunskaper som individer inte har, då de har skapats genom gruppens dynamiska sammansättning och är unik för just den gruppen (Cook & Brown 1999). Grupper kan vara ovilliga att dela med sig av information dels på grund av atmosfären i organisationen men även för konkurrenssituationen som kan råda. Enligt Hansen (1999) finns generellt två olika anledningar till varför problem vid informationsöverförandet uppstår. Det ena är oförmåga och det andra är vilja. I de fall där båda parter är villiga att dela information men misslyckas kan det beror på att uppgiften i sig innehar väldiga svårigheter (Hansen 1999).

Informationsdelningen mellan individer och grupper i en försörjningskedja är viktig då en medarbetare inte kan göra ett bra arbete enbart genom att koncentrera sig på sin del och enbart arbeta efter sina förutsättningar (Ljungberg, 2002). En viktig del för att skapa en effektiv och konkurrenskraftig försörjningskedja är att se till helheten, inte enbart till en del åt gången (Lambert & Cooper, 2000). Enligt Anderson – Gough et al. (2000) är det särskilt viktigt att klienten är med och styr då det är viktigt att ta hänsyn till dennes förutsättningar. Detta är ett tankesätt vi vill lyfta in även i försörjningskedjor. Även Ljungberg (2002) trycker på vikten av kundens delaktighet i den skapande processen av tjänsten, för att kunna upp nå ett bra resultat. Avslutningsvis sammanfattar Lee (2001) vikten av kunskapsdelning när han beskriver att graden för hur bra outsourcing blir avgörs av hur väl information och kunskap delas i kedjan. Helhetssyn, kundfokus och informationsdelning är därmed tre viktiga faktorer för skapandet av en konkurrenskraftig försörjningskedja.

2.3 Luckor i överenskommelsen

Ett sätt att mäta kvaliteten på en tjänst är att jämföra förväntad kundupplevelse med faktisk kundupplevelse (Lewis & Booms 1983 i Parasuraman, Zeithaml och Berry 1985). Gapet mellan förväntad och faktisk upplevelse kan då ge ett mått på hur bra servicekvaliteten är. Parasuraman et al. (1985) har utvecklat en modell, GAP-modellen, för att visa på dessa gap. De identifierar fem olika gap som uppstår i en relation mellan leverantör och klient.

Enligt Parasuraman et al. (1985) kännetecknas gap nummer ett av det gap som finns mellan kundens förväntade upplevelse och vad den levererande partens ledning tror att kunden förväntar sig.

Gap två består av den skillnad som finns mellan ledningens uppfattning om vad kunden vill ha och vad leverantörsföretaget har i sina leverans- och servicespecifikationer, som bestäms av just ledningen (Parasuraman et al. 1985).

Det tredje gapet som beskrivs finns där anställda i företaget som levererar tjänsten, ska använda kravspecifikationen som ledningen i klientföretaget tagit fram (Parasuraman et al. 1985). Gapet kan exempelvis bero på att den som läser kravspecifikationen tolkar den efter sina villkor. Denna tolkning skapar ett gap mellan vad klienten efterfrågar och vad leverantören upplever att han förväntas leverera.

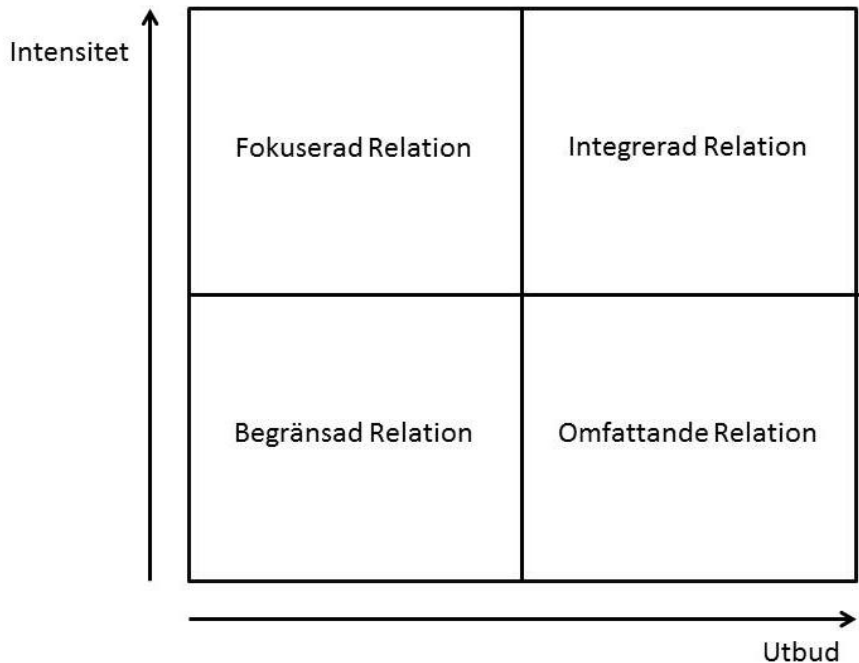
Gap nummer fyra beskrivs, av Parasuraman et al. (1985), som att vara ett gap som uppstår mellan den tjänst som faktiskt levereras och den bild av tjänsten som förmedlas av exempelvis leverantörsföretagets PR-avdelning. Den bild som förmedlas av PR-avdelningen påverkar i sin tur både kundens förväntan och kundens uppfattning om tjänsten i fråga.

Det femte och sista gapet är summan av gap ett till fyra, alltså skillnaden mellan förväntad service och upplevd service. För att minimera detta, sammanlagda gap, måste tjänsteleverantören och klienten arbeta med att minimera de första fyra gapen. Det totala gapet minskar då följaktligen (Parasuraman et al. 1985).

Enligt teorin om servicegap finns alltså en hel del olika typer av gap och de kan uppstå på flera olika ställen i en kedja. Var de uppstår och hur stora gapen blir beror med stor sannolikhet på en rad olika faktorer. En viktig faktor är att parterna valt en lämplig relation (Lambert & Cooper, 2000). Enligt Lambert och Cooper (2000) är det inte självklart att en viss typ av relation är bättre än någon annan, snarare är det viktiga i ett samarbete förmågan att avgöra vilken relationstyp som är lämplig för just det aktuella samarbetet.

Zinn och Parasuraman (1997) beskriver olika relationstyper mellan tjänsteleverantör och kund som en matris med fyra olika fält. Längs x-axeln i matrisen presenterar Zinn och Parasuraman (1997) utbudet i relationen, de kategoriserar utbudet som antingen stort eller litet. Längs y-axeln presenteras relationens intensitet, i kategorierna hög och låg. Med stort eller litet utbud i relationen avses hur många olika tjänster tjänsteföretaget kan leverera och med hög eller låg intensitet avses hur ofta leverantör och kund interagerar med varandra.

I matrisen (figur 1) får Zinn och Parasuraman (1997) ut fyra olika typer av relationer, beroende av de olika kombinationerna av utbud och intensitet enligt följande;



Figur 1 Relationsmatris

Zinn och Parasuraman (1997) talar i sin artikel om att företag som befinner sig i integrerade relationer utvecklar dessa över tid. Under denna tid möjliggörs samarbete med hjälp av exempelvis integrerade system. En viktig del för dessa relationer är även att de inte är lätta och billiga att bryta, just eftersom verksamheterna är väldigt integrerade.

De relationer som är fokuserade har, till skillnad från integrerade relationer, ett mindre utbud av tjänster. De tjänster som utförs görs dock med hög intensitet och skapar underlag till en viss grad av integration mellan verksamheterna.

En omfattande relation bygger på att utbudet i relationen är stort. Intensiteten är dock låg och skapar inte ett underlag för exempelvis integrerade system. (Zinn och Parasuraman, 1997). Tjänsterna som levereras i denna typ av relation är i många fall av standardkaraktär och väldigt tydligt kommunicerade. Den begränsade relationen är den som inte är tätt återkommande eller innehåller flera olika typer av tjänster. Här finns inte underlag till att arbeta med integrerade system eller närmare samarbete (Zinn och Parasuraman, 1997).

Van Weele (2010) beskriver att, beroende på vilken typ av relation samarbetet befinner sig i och beroende på vad man önskar nå krävs olika typer av strategier. Han beskriver tre olika typer; offshoring, partial outsourcing och turnkey outsourcing. Vid offshoring lämnas aktiviteten till en aktör i lågkostnadsländer. Partial outsourcing innebär att delar av aktiviteten läggs ut på en tredjepart, koordineringen av projekten och utförandet står aktören själv för. Då hela ansvaret för en process, inklusive presentation till leverans ligger hos tredjepartsaktören definieras samarbetet som turnkey outsourcing. För en lyckad outsourcing beskriver Lee (2001) att nära samarbete och kommunikation är viktigt. Andra viktiga delar för samarbetet är tillit, flexibilitet, vi-perspektiv, delad målbild samt öppen kommunikation (Bask, 2001).

2.4 Risker och problem vid outsourcing

Beroende på samarbetets typ och hur relationen ser ut finns olika typer av risker. Riskerna kring outsourcing delar Van Weele (2010) in i tre olika kategorier; teknisk risk – har tredjeparten rätt verktyg och kunskap för att lyckas, kommersiell risk – kopplas till kostnaden för tredjepartssamarbetet, och kapacitet – som är relaterat till tredjepartens förmåga att klara uppgiften i termer av kapacitet och flexibilitet. Framförallt belyser dessa risker förändringar i maktförhållanden mellan de två aktörerna (Van Weele, 2010). Belcourt (2006) tar upp risken om att dela kunskap och kunnande till externa aktörer. Hon beskriver att detta kan urlaka organisationen och resultera i att viktig kunskap går förlorad. Inom offentlig sektor är det vanligt att outsource en problembelastad avdelning, som inte har kärnkompetens, för att reducera dess synlighet och på så vis ställa det politiska styret i bättre dager (Belcourt, 2006). En annan viktig drivkraft är minskad resursåtgång, vilket är önskvärt i den offentliga sektorn som har ett stort kostnadsfokus (Belcourt, 2006).

Oavsett vad drivkraften för outsourcingen är trycker Earl (1996) på vikten av att ha en god grund i sitt beslut. Att ställa sig frågor som ”varför inte göra det själv?” för att undersöka varför en tredjepart är relevant och effektivt, är positivt enligt Earl (1996).

En risk som ökar i och med outsourcing är ökad bullwhipeffekt. Beroende på relationens typ och innebörd finns olika källor som påverkar bullwhipeffekten i kedjan i olika stor utsträckning. Enligt Hau, Padmanabhan och Whang (1997a) är bullwhipeffekt en följd av att informationen som delas i en försörjningskedja är förvrängd eller förvrängs i kedjan och därmed kan vilseleda medlemmar längre upp i försörjningskedjan. Hau et al. (1997a) beskriver att det vanligaste problemet är att inkommande order i kedjan är större än försäljningen. Detta problem eller denna informationsstörning beskrivs eskalera ju längre bak i kedjan man

kommer och leder i förlängningen till bland annat ökade lagernivåer och försämrad service som märks genom att kunderna inte får leveranser trots att varan finns på lager någonstans i försörjningskedjan. Det faktum att störningarna förstärks löpande ju längre upp i försörjningskedjan man kommer kallas vanligen för bullwhipeffekt (Hau et al. 1997a).

Hau et al. (1997b) har presenterat fyra olika källor eller orsaker till att bullwhipeffekten uppstår i försörjningskedjor. Den första punkten benämner de som ”Demand Forecast Updating” och innebär att de fel som uppstår då varje deltagare i försörjningskedjan gör sina prognoser blir större när nästa deltagare använder estimerade värden för att estimerar sina egna volymer. Felmarginalen i prognoserna ökar då kraftigt ju längre bak i kedjan prognostisering används.

Den andra punkten som Hau et al. (1997b) tar upp är att tillvägagångssättet vid orderhantering påverkar bullwhipeffekten. De beskriver att ett ojämnt orderflöde, både in och ut, medverkar till en ökad bullwhipeffekt. Att ha få inleveranser i stora batcher tvingar alltså aktörerna att tänja på sina lager och resulterar i ökad bullwhipeffekt.

Hau et al. (1997b) beskriver fluktuationer i pris som den tredje anledningen till ökad bullwhipeffekt. Här beskrivs att företagen i försörjningskedjan ibland kan försöka vara strategiska och utnyttja priserbjudanden de får från sina leverantörer. Detta kan leda till att de köper på sig ett större lager vid vissa tillfällen samtidigt som de vid andra tillfällen väntar in erbjudanden och då tänjer på sina lager. I samband med detta skapas förskjutning i ordermönstret, vilket i sin tur leder till ett ökat slack och ökad bullwhipeffekt.

Den fjärde, och sista, punkten som Hau et al. (1997b) tar upp är ransonering och fördelning vid restsituationer. Detta innebär att när leverantören befinner sig i en restsituation och bara har, exempelvis, 40 % av den totalt beställda mängden i lager, levereras 40 % av varje kunds order för att ingen ska behöva få helt tomt i sitt lager. Då kunderna vet att leverantören gör på detta sätt lägger kunderna större order än vad de verkligen behöver, vilket innebär att de kommer att få nästan allt de faktiskt behöver även om leverantören tror att han bara levererar 40 % av behovet. I förlängningen leder detta till att leverantören i sin tur beställer för stora volymer, vilket innebär ökad bullwhipeffekt.

Oavsett vilken eller vilka av de fyra ovanstående punkterna som praktiseras i en försörjningskedja är faktum att kedjans effektivitet påverkas (Hau et al. 1997b). Bullwhipeffekten som uppstår kan ge sig till känna på en rad olika sätt, bland annat genom för

höga eller för låga lagernivåer, eskalerande dåliga prognoser och felaktigt prioriterade kapaciteter med försämrad lönsamhet, leveranssäkerhet och service som följd (Power et al. 2007; Hau et al. 1997b).

Sammanfattande för dessa fyra punkter är att de bidrar till en ökad bullwhipeffekt, men beror inte enbart på att fullständig information saknas i kedjan. Snarare är orsaken enligt Treville et al. (2004) en kombination av att medverkande företag försöker ta så bra beslut som möjligt för sin egen vinning, baserat på information som inte är helt fullständig. Detta leder i sin tur till en, totalt sett, allt sämre service, ökade kostnader och utebliven vinst. (Power et al. 2007; Hau et al. 1997b).

För att minimera bullwhipeffekten och ledtiden i olika försörjningskedjor är det, enligt Hau et al. (1997b) vanligt att företag arbetar med att göra informationen om lagernivåer, efterfrågan och liknande information synlig och tillgänglig i hela kedjan med hjälp av nya IT-system. Tanken är att alla ingående parter ska kunna arbeta mer integrerat, se det aktuella behovet och därmed anpassa sin produktion, sina beställningar, prognoser och liknande löpande. Enligt Fisher (1997) har införandet av nya system för att öka hastigheten i försörjningskedjor dock inte lyckats som planerat. Detta då företagen på andra håll i kedjan, oavsett tillgång till information, tvingas välja mellan att producera något i mängder som inte är efterfrågade för tillfället eller att skapa sig en stor överkapacitet och kunna producera löpande efter kundernas förfrågan. Inget av alternativen är riktigt kostnadseffektivt, vilket kan vara en anledning till ökad eller bibehållen bullwhipeffekt trots införandet av nya system. Enligt Fisher (1997) är bullwhipeffekten alltså inte bara en effekt av utebliven eller saknad information utan även en effekt av försök till flera olika typer av rationella beslut i en försörjningskedja.

Vi vet nu att outsourcing av aktiviteter syftar till att organisationen ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet. För att göra detta på ett förtjänstfullt sätt är det viktigt med ett standardiserat arbete, vilket ofta innefattar arbete med IT-system, då detta beskrivs minska risk för gap i försörjningskedjan. Även olika typer av kunskap, både tyst och explicit, kan skapa gap i försörjningskedjan och därför är det viktigt att medlemmarna arbetar parallellt med dessa båda typer för att få en god kunskap och helhetssyn över kedjan. En försörjningskedja kan dessutom bestå av flera olika typer av samarbeten, med olika strategier. Därmed skapas olika typer av risker, varav bullwhipeffekten är en.

3.0 Metod

Avsnittet beskriver hur vi samlat in det empiriska materialet och varför vi valt att göra så, vårt ställningstagande till valda teorier och vilka grunder vi har valt att bygga detta arbete på. Avslutningsvis, i detta avsnitt, lyfter vi fram kritik och diskussion kring metodval och genomförande av denna studie.

3.1 Metodval

Teorier kring bullwhip belyser ofta anledningarna till ojämna flöden och slack som problem med transparens av prognoser, lagervärden, beställningspunkter och liknande numerisk data (Hau et al. 1997a och 1997b). De konstaterar endast att samarbetet inte fungerar, inte varför eller på vilket sätt (Treville et al. 2004). Då vi önskar se bortom den kvantitativa datan som beskrivs leda till problem, är individens upplevelse och beskrivning av verkligheten, ett avgörande underlag för denna uppsats.

Enligt Trost (2010) premierar den kvalitativa forskningen naturlig data genom ostrukturerade intervjuer. Den belyser mening framför handling sett ur aktörens perspektiv. Kvalitativ forskningsmetodik kan användas för analys av relationer mellan människor medan kvantitativ forskningsmetod ligger till grund för analys av relationen mellan variabler (Trost, 2010). I vårt arbete krävs aktörens perspektiv för att vi ska kunna studera vad bullwhipeffekten grundar sig i. Således behöver vi fakta kopplat till annat än enbart siffror och kvantitativ data.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod, då vi är intresserade av individers sätt att agera och resonera. Enligt Trost (2010) är kvalitativa metoder lämpliga att använda i detta avseende. Angående individers agerande ger en kvantitativ metod endast en yttlig förståelse av företeelser och förfaranden (Trost, 2010), och är därför inte användbar i detta fall. Vid en kvantitativ undersökning finns inte heller möjligheterna till följdfrågor, vilket inte ger oss möjlighet att nå en djupare förståelse (Ahrne & Svennson, 2011), vilket vi söker i denna uppsats. Med anledning av detta väljer vi att använda oss av en kvalitativ metod.

Med hänsyn till vår presenterade problematik har vi valt att använda kvalitativa intervjuer. Detta innebär att vi pratar med personer inom organisationen, i direkt anslutning till tredjepartssamarbeten. Vi får då insikter i de förhållanden som råder i denna miljö (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011) Den kvalitativa intervjun är en bra metod för att komma åt verkligheten genom att få intervjupersonen att, utan påverkan av oss som intervjuar, beskriva

deras syn på verkligheten. För att nå den faktiska verkligheten försöker vi som intervjuare formulera frågor så neutralt som möjligt (Ryen 2004). På detta vis kan intervjupersonen tala direkt från erfarenhet utan att försöka beskriva det som de tror förväntas (Holstein & Gubrium, 1997 i Ryen, 2004).

Insamlingen av material har vi gjort i form av semistrukturerade intervjuer. Vid dessa intervjutillfällen har vi använt oss av ett frågeschema för att få intervjupersonens bild kring vår problemställning. Frågorna vid en semistrukturerad intervju är allmänt formulerade och kompletteras med följdfrågor för att nå djupare kring anmärkningsvärda problem och svar (Bryman, 2011). Genom att vi som intervjuare är flexibla angående frågeföljd och fokuserar på ämnen och teman istället för detaljfrågor tillåts intervjupersonen utveckla sina egna idéer och synpunkter kring valda ämnen (Denscombe, 2000). På så vis kan, likt Ryen (2004) beskriver det, den faktiska verkligheten enklare studeras. Centralt för att få fram egna idéer och synpunkter är att undvika påståenden och förslag för att istället endast framföra frågan och på så vis undvika att leda in personen på ett visst spår eller tänkesätt (Trost & Hultåker 2007), vilket vi strävat efter i våra intervjuer.

För våra semistrukturerade kvalitativa intervjuer har vi valt att genomföra personliga intervjuer, som innebär ett möte mellan oss forskare och en informant. Då dessa är enklare att schemalägga och boka (Denscombe, 2000) inom vår tidsram (2012-03-20 – 2012-05-24) ansåg vi denna metod vara passande. Den personliga intervjun gör det möjligt att härröra speciella idéer och tankar kring processer till en källa (Denscombe, 2000). Detta passar sig bra då vi behandlar tankar och idéer kring problemet från vissa utvalda källor med specifik kunskap om tredjepartsanvändande, istället för gruppintervjuer där ett flertal individers tankar är likartade (Denscombe, 2000).

3.2 Fallstudie

Vi har valt att genomföra vår undersökning vid Region Skåne och deras samarbete med sin externa tredjepartsleverantör, Mediq Sverige AB. Det innebär att vi endast har ett undersökningsobjekt och enligt Denscombe (2000), ses vår metod som en fallstudie. Vi ser Region Skåne och deras försörjningskedja som ett exempel på en organisation som har implementerat tredjepartslösning, och ser problemet kring tredjepartslogistiken som det centrala studieområdet. Fallet med Region Skåne kändes intressant då vi fick information om att de hade problem med materialflödet i försörjningskedjan. De hade då nyligen implementerat två typer av tredjepartslösningar, där den ena är framgångsrik och den andra

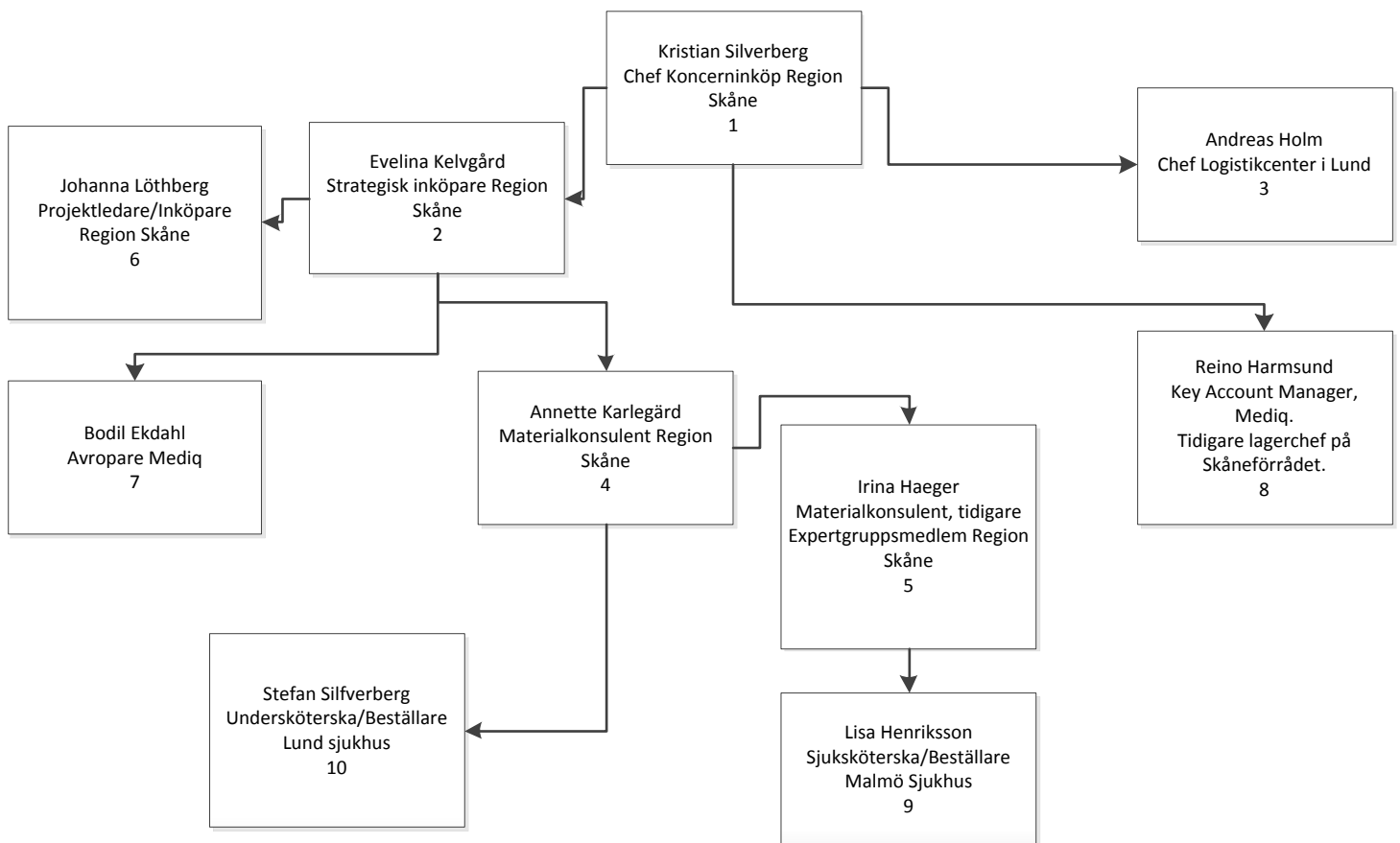
problemfylld. Detta gjorde det möjligt att jämföra dessa två lösningar, för att identifiera skillnader i förfarande och nå avgörande faktorer kring bullwhipeffektens grund. Vårt mål är således inte att undersöka bullwhipeffekten inom Region Skåne, utan istället på ett generellt sätt studera bullwhipeffektens orsaker i en försörjningskedja med tredjepartslösning. Det innebär att vår undersökning, enligt Brymans (2011) resonemang, endast innehåller drag av en fallstudie.

3.3 Tillvägagångssätt

Urvalssättet för att få kontakt med våra intervjupersoner kan ses som en typ av snöbollsurval (Trost, 2010). Detta eftersom vi har tagit en initial kontakt med Kristian Silverberg, chef på koncerninköp inom Region Skåne, som vi själva letade upp. Sedan har våra intervjupersoner, beroende på vilken funktion inom organisationen vi önskat intervjua i nästa steg, rekommenderat oss vilka personer vi bör prata med för att nå en bredare förståelse. Efter varje intervju har vi gjort en analys av svaren, för att se vilka andra personer som kan vara intressanta att prata med. Processen har fortlöpt på detta sätt, och vi har pratat med relevanta personer jämnt fördelat över de funktioner som ryms i den aktuella försörjningskedjan, tills vårt definierade antal var uppnått. På så vis har vi, i enlighet mer Trost (2010) studerat en miniatyr av populationen. Vi har intervjuat tio olika personer för att få en bra reliabilitet i informationen. Enligt Eriksson-Zetterqvist & Ahrne (2011) ökar säkerheten i materialet redan vid intervju av sex till åtta personer.

Rennstam och Wästerfors (2011) menar på att man i materialinsamlingen ska sträva efter att skaffa sig ett material som är lättöverskådligt. Det viktiga är variationen och innebörden i intervjuer och insamlat material, en enda intervju kan då, enligt Rennstam och Wästerfors (2011) vara avgörande för den totala uppfattningen. Med denna grund har vi varit aktivt delaktiga i att sätta kriterier för vilken funktion vi ska intervjua. Dessa kriterier har våra redan etablerade kontakter använt och därefter rekommenderat oss nästa intervjuperson. Våra kriterier för val av intervjupersoner syftade åt att nå en heterogen grupp i den definierade homogena gruppen (Trost 2010) som är i direkt anslutning till tredjepartslogistiken. Vi har alltså valt personer i direkt anslutning till problemet men som i sammanhanget har helt olika uppgifter kring, och uppfattning om, problemet.

Nedan följer en bild (Figur 2) vilken beskriver hur det empiriska materialet har samlats in. Detta schema beskriver hur de olika intervjupersonerna har lett oss till nästa. Siffrorna indikerar intervjuföljden där 1 är den första intervjun vi genomfört. Pilarna indikerar vem eller vilka den berörda personen har hänvisat oss till.



Figur 2.
Intervjuschema

I skapandet av denna uppsats har vi använt oss av skrivhandboken (Westrup, Eldh, Sjöbeck, 2005) som referens till vårt akademiska skrivande, uppbyggnad och struktur. Den teoretiska referensramen för uppsatsen har vi främst funnit genom att använda Google Scholar och Lunds Universitets Biblioteksdatabas, Summon. Vi har sökt efter vetenskaplig text med huvudinriktning på bullwhipeffekt, servicegap, försörjningskedjor, tredjepartslogistik, outsource, riskhantering samt tyst och explicit kunskap. Vidare har vi använt oss av biblioteket på Lunds Universitet, Campus Helsingborg och Helsingborgs stadsbibliotek för att finna material till uppsatsen.

Vid våra val av teorier har vi utgått från vetenskapliga texter som berör det område vi har valt att studera. Vi har strävat efter att använda väl grundat, publicerat, teoretiskt material från erkända författare. Målet har varit att teorierna vi använt i uppsatsen är väl vedertagna och har använts i flera andra sammanhang.

3.4 Metoddiskussion

I denna uppsats använder vi oss av en abduktiv ansats vilket är ett samspel mellan induktion och deduktion (Alvesson & Skoldberg, 2009). Den induktiva ansatsen syftar till att teorin genererar generella slutsatser utifrån enskilda data. Den deduktiva ansatsen innebär att vi på förhand, utifrån valda teorier, kan dra slutsatser inom vårt valda område. Det abduktiva angreppssättet låter oss pendla mellan empiriskt material och teoretiska resonemang för att driva vår tes framåt vilket också underlättar analysen av vårt material med en stark koppling till tidigare forskning (Svensson, 2011 i Ahrne & Svensson 2011).

Kvalitativa studier är en forskningsmetod som, istället för att lägga vikten på kvantitet, fokuserar på orden (Bryman, 2011). Vi har använt oss av en abduktiv ansats, som Svensson i Ahrne & Svensson (2011) beskriver, syftar till att forskaren på förhand har en eller flera teorier med sig in i sökandet av det empiriska materialet. Samtidigt kan den teoretiska referensramen och det empiriska materialet, över tiden, bearbetas

Deskriptiv forskning är lämplig att använda när fokus ligger på en förklaring eller beskrivning kring ett problem. Detta angreppssätt kan användas när det handlar om värden som rent kvantitativt inte kan mätas (Merriam, 1998). Med grund i detta är uppsatsen av denna karaktär, en deskriptiv ansats över problematiken kring tredjepartslogistikens mjuka inverkan på samarbetet och därmed bullwhipeffekten, vilket på så vis lägger vikt vid förklaringar och beskrivningar kring arbetssätt och processer. Detta resulterar i en deskriptiv ansats (Merriam, 1998).

3.5 Kritik mot kvalitativ forskningsmetod:

Ahrne och Svensson (2011) frambringar kritik mot kvalitativa forskningsmetoder i två delar; representativt urval och analys av data. Vi ställer oss frågan kring om vårt urval av intervjupersoner är representativt för vår formulerade problemformställning. För att urvalet ska kunna anses som representativ måste de individer vi valt kunna representera en hel population kring detta valda ämne. Detta för att nå en miniatyr av populationen (Trost, 2010). Då vi har valt att fokusera denna studie på tredjepartsanvändandet inom Region Skåne, där nyckelaktörer på samtliga sidor i den utlagda aktiviteten är hörda, anser vi att urvalet är

representativt även om vi enbart intervjuat en liten andel av den totala populationen som berörs av den relevanta delen i kedjan.

Vi har i denna uppsats valt att använda oss av en typ av snöbollsurval vilket inneburit att den ena intervjupersonen lett oss till nästa. Vi vill i denna fråga belysa kritiken mot detta urval som kan ses som färgat av de utvalda individerna. Dessa kan, genom sin delaktighet i urvalet, leda oss till en viss person för att ge oss en felaktig eller förskönad bild av verkligheten. Vi upptäcker dock senare att utvalda personer väljs på grund av kännedom kring problemet – tredjepartslogistiken, delaktighet, arbetssätt, processer etcetera och inte på grund av åsikter och inställning. Dessa personer är i högsta grad delaktiga och refererar flertalet gånger till varandra, vilket indikerar att dessa har en betydelsefull roll i processen. I vårt fall har vi sett att de olika individerna har varsin synvinkel på verksamheten, beroende på position och roll i kedjan vilket gett oss ett helikopterperspektiv.

Genom att börja på hög hierarkisk nivå inom Region Skåne, där vi talade med chefen för koncerninköp, kunde vi metodiskt följa kedjan bakåt till användaren genom att be om de kontakter som intervjupersonen hade mer frekvent kontakt med. På så vis valdes inte dessa på grund av sina synpunkter utan på grund av sin kunskap och insikt i problematiken samt sin roll i kedjan. Med detta som utgångspunkt anser vi att det insamlade materialet från snöbollsurvalet har god kvalitet och reliabilitet.

Vidare ställer vi oss frågan om huruvida vi valt att analysera vårt material på ett adekvat sätt. I denna aspekt har vi valt att analysera transkriberade intervjuer gentemot samtida, enligt tillvägagångssättet ovan, utvalda teorier som berör ämnet. Vi anser att vi analyserat materialet på ett adekvat sätt, med god teoretisk grund då empiri och teori kompletterar varandra på ett gott sätt.

4.0 Empiri och Analys

I detta avsnitt behandlas vårt empiriskt insamlade material och analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. Detta avsnitt består av tre stycken, vilka delas in i kunskapens påverkan, parternas syn på samarbetet och fokus i försörjningskedjan.

4.1 Kunskapens påverkan på försörjningskedjan

Kedjan vi har valt att använda som case är Region Skåne och deras flöde för att distribuera material till sina sjukhus och dess användare. Alla större inköp av material som används i verksamheten ska, enligt lag, upphandlas centralt av en enhet som kallas koncerninköp och har sin placering i Malmö. Kedjan består av Region Skåne som beställare, en tredjepartslogistik som levererar gods till användare inom Region Skåne och användare i form av exempelvis vårdpersonal på sjukhus i Skåne. Tredjepartsaktören utför flera värdeadderande aktiviteter såsom packning, plock och förrådshantering.

I en komplex logistikkedja som den i vårt case krävs att stora mängder information delas mellan parterna för att få processen att fungera. En kritisk del för en fungerande logistikkedja av det komplexare slaget är att organisationerna arbetar åt samma håll och strävar mot ett gemensamt mål (Lee, 2001).

Region Skånes avdelning koncerninköp har som arbetsuppgift att göra upphandlingar för regionen med olika leverantörer. Detta för att alla användare ska kunna köpa så många varor som möjligt från ett och samma ställe, till ett bra pris som Regionen kan få fram genom att upphandla stora volymer. Upphandlingarna sker genom LOU – Lagen om Offentlig Upphandling (Upphandlingsreglerna – en introduktion, 2011), vilket innebär att upphandlingsförfarandet måste genomgå en given process.

LOU uppkom som ett resultat av EU-direktivet 2004/18/EG, med syftet att främja en inre marknad inom EU genom att underlätta rörligheten av varor och tjänster, vilka regleras offentlig upphandling av LOU. Samtliga upphandlingar som berör Region Skåne går under denna lag och innebär att upphandling av varor, tjänster och byggtreprenader genomgår fem olika upphandlingsprinciper i en viss upphandlingsprocess.

Principen om icke diskriminering innebär att det är förbjudet att i förfrågningsunderlaget utesluta leverantörer, exempelvis från andra nationaliteter. På så vis får inte Region Skåne prioritera exempelvis en lokal leverantör framför en annan leverantör placerad långt bort.

Principen om lika behandling syftar till att samtliga leverantörer ska ges samma förutsättningar och behandlas lika. Exempelvis ska samma information ges till samtliga aktörer vid samma tillfälle.

Principen om transparens syftar till öppenhet och lika information från den förmedlande myndigheten i den aktuella upphandlingen. Transparensen krävs för att kunna ge lika förutsättning och klargöra vad som väger tyngst i den specifika upphandlingen.

Proportionalitetsprincipen innebär att kraven på leverantören och kraven i kravspecifikationen måste ha ett naturligt samband och stå i rimlig proportion till vad som upphandlas. Kraven ska även vara lämpliga och nödvändiga för syftet.

Den sista principen som koncerninköp inom Region Skåne måste ta hänsyn till i den offentliga upphandlingen är principen om ömsesidigt erkännande. Med denna menas att intyg och certifikat utfärdade och godkända inom EU är gällande inom hela EU.

Upphandlingsprocessen består av tre huvudpunkter som var delas in i olika moment. Initialt i planeringsfasen framställs en behovsanalys med tillhörande förfrågningsunderlag. Detta följs av en annonsering av underlaget vilket leder till uteslutande av somliga leverantörer. Därefter tar upphandlingsprocessen vid, där kvalificeringen av leverantörer och utvärdering av anbud sker. Vid denna punkt fattas ett tilldelningsbeslut, en avtalsspärr sätts och kontrakt skrivs. Härfter följer avtalsperioden som består av själva samarbetet och ett antal uppföljningar.

Kristian Silverberg, chef koncerninköp, beskriver att personalen på koncerninköp försöker jobba så långt de kan innan de blandar in andra aktörer i upphandlingen. Han ser en fördel i att ha stor kunskap innan de går in i själva processen. Detta för att kunna forma en lämplig upphandlingsstrategi. Innan användaren involveras tar inköparen reda på i vilka volymer produkten används, vad som används, när det används och vilka som använder produkten.

För att få fram vilka produkter regionen ska upphandla bildas en expertgrupp. I expertgruppen tillsätts medarbetare från verksamheten och användarna av materialet, det vill säga sjuksköterskor och läkare. Dessa diskuterar fram vad produkten behöver klara av, hur den ska se ut och så vidare, för att kunna formulera en korrekt kravspecifikation.

I samarbete med expertgruppen ingår en inköpare och en materialkonsulent tillhörande koncerninköp. Materialkonsulenten ser till att skriva ner kravspecifikationen så att den, formellt sett, blir rätt utformad. Det är viktigt att använda ord som ”ska” istället för ”bör”, detta för att specificera offerter på just de produkter som efterfrågas.

Regionen strävar efter att materialkonsulenterna tidigare i sin karriär ska ha varit verksamma inom sjukvården för att kunna ha en bra förståelse för produkterna, vad som är viktigt och hur de används.

Vikten av förståelse och kunskap i upphandlings- och beställningsdelen är viktig enligt Irina Haeger, tidigare expertgruppsmedlem och beställare, idag anställd som materialkonsulent. Hon beskriver att det är viktigt att de som gör upphandlingar, beställer material och använder material har förståelse för varandras arbete. Hon beskriver att hon själv har skaffat sig denna förståelse genom att ha arbetat på ”båda sidor”, både som sjuksköterska och nu som materialkonsulent.

Det kan jag nog säga att det är viktigt att man har varit i vården och att man har varit som beställare och har varit kund där ute för att förstå. Och vice versa, så att begriper att det är inte så lätt här heller och sitta här och skriva kravspecar som är väldigt detaljerad och som liksom inte utesluter någon, det är jättesvårt ju.

(Irina Haeger, sjuksköterska, materialkonsulent, 2012)

På ett liknande vis beskriver Lisa Henriksson, sjuksköterska, att kunskap är viktigt för att få rätt saker. Hon känner dock idag att hon inte har någon större tilltro till funktionerna som sköter inköp och materialadministration inom sin organisation.

Nej alltså jag måste säga ärligt det är det att inköparna på regionen visst ehh de är väl sjuksköterskor och så men de förstår inte denna verksamheten.

R: Mm

Om man gör en upphandling och man säger sitt så tittar de på pengarna i slutändan. Ehh.. och när man tittar på eller de säger t.ex. att där är en tub som man stoppar ner där är en liten kuff och då tycker de att alla kuffar är ju lika, men det är de inte för oss!

(Lisa Henriksson, beställare, sjuksköterska, 2012)

På flera ställen, likt detta exempel, i vårt empiriska material ser vi tendenser till att medlemmarna i försörjningskedjan inte litar på varandras kunskap och tillvägagångssätt i arbetet. Beställarna beskriver att de inte uppfattar att inköparna förstår vad beställarna och användarna gör och behöver. Detta trots att de som arbetar med inköp i många fall har arbetat

som beställare eller användare tidigare. Den kunskap som förväntas och krävs av inköparna skapas genom att använda produkten och är svår att uttrycka och beskriva för någon annan. Kunskapen och erfarenheten som skapas genom att använda produkten kan ses som en typ av tyst kunskap, vilken inte går att göra explicit (Cook & Brown, 1999). Även om parterna vill göra sig förstådda är det inte säkert att de lyckas då själva förmedlandet i sig är svårt (Hansen, 1999). Med hänsyn till denna problematik är det väldigt viktigt att de som deltar i upphandlingen har erfarenhet av verksamheten.

När kravspecifikationen är färdigställd och utlagd för annonsering är inköparen den person som blir ansvarig. Det är inköparen som skriver på avtalet, är ansvarig utåt och ser till att man köper in produkten till rätt pris och även att kvaliteten blir tillräckligt bra. Detta görs genom ett samarbete mellan framförallt expertgruppsmedlemmarna och materialkonsulenten;

Men inköparen har den kommersiella biten, så den behöver inte vi tänka på, på det viset, men det gör man ju, det går liksom inte annars, men så är det ju. Det ingår ju liksom i arbetet, och vi ska ju upphandla produkter som har ett bra pris liksom, det är ju syftet. Men dom ska ju även fungera, det också. Det är viktigt
(Annette Karlegård, inköpare, 2012)

Även om expertgruppen föredrar en viss produkt, är det inte säkert att det blir just den produkten som upphandlas. Detta eftersom det finns mer än kvalitetsaspekter att ta hänsyn till i LOU. När alla offerter kommit in går inköparen och materialkonsulenten igenom alternativen och sammanställer dessa. Därefter skickas materialet till expertgruppen som, enligt Lisa Henriksson, dubbelkontrollerar att allt ser rätt ut.

Trots att de som arbetar med inköp har en gedigen erfarenhet visar det sig att användarna och beställarna inte har förtroende för den kunskap inköparna har om produkterna och det arbete de utför. Detta kan bero på att det var ett tag sedan inköpspersonalen arbetade ute i verksamheten och skulle behöva uppdatera sina kunskaper. Användarna upplever att materialkonsulenterna skulle behöva jobba mer ute i verksamheten för att uppdatera sina kunskaper om produkten, vilket är i linje med vad Cook och Brown (1999) säger.

Eftersom det är svårt att dela med sig av sin kunskap, särskilt tyst kunskap som inte kan skrivas ned och enkelt kommuniceras (Nonaka, 1994), blir det svårt för inköparna att ta till sig detaljinformation från användarna och skriva en korrekt och tydlig kravspecifikation. En kravspecifikation som inte matchar användarens krav kan leda till att fel produkt upphandlas

då ansvarig har problem att sätta värderingen av kvalitet, pris, användbarhet och liknande på ett helt korrekt sätt. Uppfattningen om vad som efterfrågas och önskas av användarna kan bli felaktig, på grund av problematiken med överföring av tyst kunskap.

Skulle det visa sig att produkten som blir upphandlad inte matchar de krav som ställs och att användaren inte ser produkten som säker, väljer användaren ofta att gå utanför vad som är upphandlat. Mediq blir inte inblandade i kedjan när användaren väljer att beställa en produkt som inte är upphandlad. Istället sköter då användaren kontakten själv direkt med tillverkaren.

Sen har vi, visst, sen efter att det är gjort eh.. så har vi och säga till om att om vi inte gillar produkten, fungerar inte produkten använder inte vi den, alltså så är det. Sen kvittar det vad de har handlat upp eller vad de har köpt in men fungerar det inte i verkligheten använder vi inte den. Det är människor det handlar om.

(Lisa Henriksson, beställare, sjuksköterska, 2012)

Citatet visar på vad differensen mellan användarens behov och vad inköpspersonalen uppfattar som behov, och därmed upphandlar, kan resultera i. Differensen beror på olika kunskap och kan liknas vid det första gapet i gapmodellen av Parasuraman et al. (1985).

Eftersom inköparna, på grund av den tysta kunskapen, inte får en helt korrekt uppfattning av användarens behov och önskemål blir därmed kravspecifikationen inte helt korrekt. Detta, att kravspecifikationen blir felaktig, motsvaras av gap två i modellen av Parasuraman et al. (1985).

I avtalet som inköparen på Region Skåne skriver med tillverkaren sätts priserna på produkterna som fraktfria, frakten är alltså inbakad i produktpriset. Detta för att alla användare ska kunna handla sina produkter till samma pris. Dock menar flera användare som förhandlar direkt med leverantörer att de brukar få produkterna fraktfria även vid dessa tillfällen. Detta medför att det inte blir dyrare eller mer omständigt att hitta alternativa försörjningsvägar.

Resultatet av att tyst kunskap inte enkelt kan göras explicit på ett enkelt sätt, vilket Nonaka (1994) beskriver, och att individerna vill göra sig själva och sina organisationer speciella (Nordgren, 2011) mynnar ut i att produkterna som upphandlas, inte alltid blir de önskade. Nordgren beskriver även hur arbetarna i kunskapsintensiva organisationer gör sitt yttersta för att prestera så bra som möjligt. Användarnas beställningsbeteende förändras på så vis och det

blir naturligt att gå utanför avtalet för att hitta lösningar som passar sin egen enhet så bra som möjligt.

Det som händer bland beställarna och användarna i Region Skåne är att man, på grund av att man inte upphandlar vad som egentligen önskas, hittar alternativa vägar att ordna sin materialförsörjning. Detta innebär att beställarna går utanför tredjepartssamarbetet, direkt till en tillverkande leverantör. På grund av detta går tredjepartsleverantören miste om information och data som visar vilka de faktiska produktvolymerna är och hur de faktiska beställningscyklerna ser ut på den aktuella produkten. Detta skapar ett försämrat utgångsläge för tredjepartsleverantören att vet vad som kommer att behövas, hur mycket som kommer att behövas och när det kommer att behövas. Detta är vad Hau et al. (1997a, 1997b) beskriver som dåliga prognoser, vilket i sin tur är en av grundpelarna till bullwhipeffektens uppkomst.

4.2 Parternas Syn på Samarbete

Innan en organisation beslutar om att använda sig av en tredjepartsaktörs tjänster i sin verksamhet är det viktigt att noga överväga varför och på vilket sätt tredjepartsaktören ska användas (Earl, 1996). Användning av en tredjepartsleverantör innebär att klienten kan låta någon annan ta hand om processer som inte ingår i sin kärnkompetens. Därigenom kan han spara tid för att kunna utnyttja den till det han är bra på. Detta är en anledning till outsourcing av exempelvis förrådsverksamhet enligt Kakabadse och Kakabadse (2002).

Tidigare, innan 2010, ägde Region Skåne hela processen, från upphandling till leverans hos sjukhusen och användarna. Idag sköter de inte längre hanteringen av produkterna själva. Istället har man valt att lägga ut den processen på ett tredjepartsföretag. Detta gjordes på politiska grunder och inte för att organisationen som helhet tyckte att det var den önskade lösningen.

Ideologi, region Skåne är en politiskt styrd organisation, vi har en borglig majoritet. Man har en, man har en uppfattning, eller, i ideologin säger ju egentligen, allt som inte är kärnverksamhet ska ju konkurrensutsättas.

(Kristian Silverberg, chef koncerninköp, 2012)

Kristian Silverberg beskriver även att Region Skåne, vid upphandlingen, inte hade helt klart för sig hur man ville utforma upplägget med den nya tredjepartsleverantören.

Nej, upplägget resonerade vi lite med, inför upphandlingarna ganska mycket. Hur ska vi göra? Ska vi styra det och ha kontroll, bestämma vad som ska finnas, när det ska finnas? Eller ska vi säga, vi vill ha en service som.. enligt följande som ser ut nu. Och hur ni löser det struntar vi i. vi valde den (servicen vår anm.). Emellanåt ångrar man att man inte valde den (egen vår anm.) man kan känna att det finns kritiska frågor, där man hade velat ha det greppet. Eeh.. andra sidan så är det ju så här att det som, det som talar för det andra är att. Då är det deras ansvar att fixa det. Om vi väljer den modellen är det delat ansvar, då är det inget ansvar.

(Kristian Silverberg, chef koncerninköp, 2012)

I fallet med Region Skåne och deras tredjepartsleverantör, Mediq, visar sig målet med samarbetet inte helt självklart. Kristian Silverberg berättar att Region Skåne varit lite osäkra på vilken typ av relation man önskade innan man genomförde outsourcingen, precis som att man i efterhand funderat om man valt rätt alternativ.

Upphandlingen om tredjepartslogistiken vanns av företaget Oriola som enbart var inblandade under en kortare period då de senare bli uppköpta av Mediq Sverige AB. Personalen har hela tiden varit densamma, lokalen och förfarandet likaså, allt följde alltså med från Skåneförrådet.

Detta borde borga för en smidig övergång, samt att processen skulle flyta på bra då personerna som arbetade på platsen var samma. Även processen var densamma vilket innebär att den enda förändringen var att arbetsgivaren bytte namn

Reino Harmsund arbetar hos Mediq och är affärsansvarig i relationen mot Region Skåne. Reino har tidigare varit bland annat förrådschef för skåneförrådet. I och med detta har Reino en bra bild på hur förrådets arbetssätt har sett ut tidigare och hur det ser ut nu, sedan övergången till privat ägande. Reino förstår dock inte riktigt varför problemen har uppstått.

Det är tilt i min hjärna om jag säger så. För det har alltid fungerat i sjutton år som jag har varit chef här. Men nu plötsligt, fungerar det inte bara för att det har bytt namn från Skåneförrådet till Mediq va. Rutinerna har ju inte förändrats, mer än det vi har pratat om, men men de vanliga rutinerna de har ju inte förändrats.

(Reino Harmsund, Key Account Manager, Mediq, 2012)

Detta är ett exempel på gap tre (Parasuraman et al. 1985), vilket uppstår då de leverantörer som ska lämna offert på den aktuella produkten läser den sammanställda kravspecifikationen. Eftersom inte heller leverantören har den tysta kunskapen om behovet, kan en feltolkning göras av kravspecifikationen, vilket leder till att det tredje gapet uppstår. Leverantören får då

inte en rättvis uppfattning av vad som ska levereras. I vårt specifika fall är det troligt att detta gap uppstått, till stor del, beroende på att kunden vid upphandlingen inte vetat vad de vill uppnå med samarbetet. Vet kunden inte själv detta, blir det följaktligen svårt att berätta för leverantören och för leverantören att uppfylla förväntan (Ljungberg, 2001).

Det fjärde gapet, enligt gapmodellen (Parasuraman et al. 1985), är i vårt aktuella case beroende på hur säljprocessen från Mediq gått till och hur informationsspridningen om Mediq gått till inom Region Skåne. Den information som användarna och beställarna fick vid start av samarbetet med Mediq var, enligt Lisa Henriksson, att det interna förrådet hade övergått i privat ägo och att de bytt namn. I övrigt skulle allt vara som vanligt. I och med detta förmedlades ingen ny bild till användarna, utan man förväntade sig att processen skulle fortgå som vanligt. Det fjärde gapet enligt modellen uppstår således inte förrän Mediq förändrar sin leveransprocess.

Leveransproblemen i relationen mellan Mediq och Region Skåne skylls på datasystemen som används; deras uppbyggnad, användarvänlighet och svårigheten i att integrera dem i varandra. Kristian menar att problemen inte uppstod direkt, utan i det skede då systemen som företagen använder förändrades.

Vi sambrukade ett system under ett år egentligen, eller två system. Så all kommunikation funkade ju otroligt bra egentligen. Så ja, första året så visste vi ju inte egentligen att vi hade konkurrensutsatt det. Sen 2011, så började det hända saker eeh. För då införde region Skåne en, ett nytt beställningssystem. Samtidigt med detta så bytte skåneförrådet eeh. Affärs och förrådssystem, och det gjorde dem för de skulle ha samma system som resten av koncernen hade.

(Kristian Silverberg, inköpschef koncerninköp, 2012)

Reino Harmsund beskriver att det inte bara är systemen och arbetssättet som ligger till grund för problemen, han beskriver att det krävs rätt person på rätt plats och att rätt kunskap är viktigt.

Du kan inte sätta vem som helst på att lägga beställningarna. Den måste ju veta vad den gör. / - - -. Men jag förstår att... man har ju lite, flunkörer ibland. Och då sätter man ju en sådan person på det där va. Men det kanske inte är rätt person, utan att du får problem då, på ett annat sätt va.

(Reino Harmsund, Key Account Manager Mediq, 2012)

Även användarna trycker på att det är viktigt att rätt kompetens finns hos dem som hanterar beställningar och materialet som kommer till sjukhusen.

Med logistik... ja alltså det blir ju avlastning och icke avlastning med logistik på en OP avdelning för att först och främst måste de ju gå in, de måste ju byta om och gå in de får ju inte gå in hur som helst och de ska lämna in varorna. För min del så är mycket mitt att eh. Det finns ju inte på förrådet.. vi har mycket barn, det finns inte mycket barnsaker på förrådet då måste vi ändå ha någon som arbetar med det.. det måste vara någon som tittar ut det nya, vi måste följa med va, logistik de beställer det som finns..

(Lisa Henriksson, beställare, sjuksköterska, 2012)

Vi ser här ett exempel på att människor försöker göra sig själva speciella, försvara och förvara sin egen kunskap (Nordgren, 2011) när Lisa förklarar hur en logistiksupport troligtvis inte skulle fungera bra på hennes avdelning. Detta trots att den finns på motsvarande avdelningar på ett annat sjukhus. Även Reino visar tecken på att hans del i försörjningskedjan är speciell, då han uttrycker att de som beställer, inte alltid har rätt kompetens.

För att komma tillrätta med att rätt, kunnig, personal är den som hanterar beställningar och logistik från regionens sida har man instiftat en logistikservice. Denna avdelning arbetar med att standardisera produktsortimentet i avdelningarnas egna lager, sköta beställningar åt avdelningarna och se till att material som levereras från det externa förrådsföretaget hamnar på rätt plats, i rätt tid och i rätt kvantitet på avdelningen. Andreas Holm är chef för Region Skånes logistikservice och beskriver verksamhetens mål som att:

De ska egentligen bara öppna sina skåp och plocka det de behöver och inte tänka så mycket på varför det finns där eller hur det har kommit dit eller.. Vi ska bara hålla det flytande hela tiden.

(Andreas Holm, chef logistikcenter, 2012)

Önskan om att spara tid för kärnkompetensen växte fram inom regionen i fallet med implementeringen av Logistikcenter, vilket kan ses som en form av användning av tredjepartsaktör. Incitamentet att effektivisera fanns inte på samma sätt vid beslutet om att ta in en privat tredjepartslösning som skulle sköta förrådet. I det fallet togs beslutet av politiker och försörjningskedjan fick anpassa sig. Att ha en medveten sourcingstrategi, och därmed veta vad man vill verkar alltså vara viktigt, precis som Earl (1996) menar.

Beställningsrutinerna för användarna på avdelningarna kan skilja sig lite åt beroende på om de tar hjälp från logistikcenter eller inte. Vid beställning genom logistikcenter kommer personalen från logistikcenter till avdelningen på sjukhuset och scannar en bricka på avdelningen. Användarna måste själva hänga upp brickor för det material som ska beställas för att logistikcenters personal ska kunna ta med sig korrekt information för beställning. Detta frigör mycket tid för personalen ute på avdelningen, vilket gör att de kan lägga tid på aktiviteter som är närmare deras kärnkompetens.

Vidare berättar Andreas att det arbete som logistikcenter utför har tagits väl emot ute på avdelningarna och att det har lett till att man får mer tid över till att utöva sjukvård, vilket är huvuduppgiften.

Ehmm.. att man har mer tid helt enkelt, det är jag helt övertygad om och så ÄR det. Man har ifrån sjukhusets sida inte, inte gått in och sagt att när vi kommer in så måste ni göra er av med folk utan de de har fått lägga upp den tiden som de tjänar hur de vill.

(Andreas Holm, chef logistikcenter, 2012)

Stefan Silfverberg är en av de beställare på Lunds sjukhus som samarbetar med logistikcenter. Han har god erfarenhet av deras tjänster och känner att logistikcenter finns där för att hjälpa avdelningar till skillnad från tredjepartsleverantören som har hand om förrådet. Stefan berättar att han som beställare och medicinsk personal sparar en hel del tid och merarbete på detta vis. Dessutom är det enklare för Stefan att lägga beställningar och risken för att någon produkt restnoteras minskar då han har stöd av Linda, anställd på logistikservice.

I fallet med Logistikcenter använder sig Region Skåne av en sourcingstrategi som påminner om turnkey-outsourcing. Detta innefattar ett nära och integrerat samarbete vilket är viktigt enligt Lee (2001). Förutom detta verkar Logistikcenter och Region Skåne ha ungefär samma inställning till hur samarbetet ska se ut, bland annat eftersom de båda organisationerna arbetar integrerat systemmässigt. Båda parterna är överrens om vad samarbetet innebär och båda arbetar i samma system. Detta innebär, om vi jämför med teorin, att båda parterna har placerat samarbetet på samma plats i matrisen av Zinn & Parasuraman (1997). Samarbetet mellan Logistikcenter och Region Skåne verkar, enligt vårt empiriska material, fungera bra.

Även i samarbetet med Mediq har Region Skåne, enligt Kristian Silverberg, för avsikt att använda sig av en strategi som liknar turnkey, där Mediq ska stå för helhetslösningen.

Kristian berättar dock att man från Region Skånes sida ångrar att man inte valt en lösning där man har mer inflytande, mer lik partial outsourcing.

För att summera arbetet med Mediq i jämförelse med Logistikcenter ser vi att man från kundens sida visste vad man ville ha ut av samarbetet och på vilket sätt det skulle utföras när man inledde arbetet med Logistikcenter. Vid uppstart av samarbetet med Mediq fanns ingen naturlig och självklar anledning och organisationerna hade inte helt klart för sig var man ville nå med samarbetet eller hur arbetet skulle gå till. Detta är en viktig skillnad då Earl (1996) påtalar att det är viktigt att den outsourcingparten i relationen vet vad de vill ha ut av sitt samarbete och på vilket sätt samarbetet ska utföras.

När kraven inte är tydligt specificerade och ändras löpande kan serviceleverantören missförstå kundens önskan. Detta leder till ökade gap i samarbetet på ett strategiskt plan och påverkar det totala gapet i relationen (Parasuraman et al. 1985). Specifikationen från kunden blir en form av mall för leverantören, utefter vilken leverantören anpassar och optimerar sin verksamhet. För att inte gapet ska öka krävs att mallen ses på samma sätt av båda parter, annars kommer parterna anpassa sina verksamheter på ett sätt som inte matchar varandra.

På de varor som inte logistikcenter kommer och scannar, eller om man inte använder sig av deras tjänst, lägger en beställare på avdelningen en order till Mediq via ett system som heter Raindance.

Via Raindance genereras en beställning till Mediq. De får en samlad beställning där deras inköpare kan se hur stor kvantitet användarna har lagt en beställning på. Denna registrering som, med dagens teknik, skulle kunna ske automatisk görs manuellt och skickas som en manuellt registrerad Excel-fil. Reino Harmsund påtalar på flera exempel där denna manuella inmatning gått fel. Reinos operativa arbetare registrerar användarnas och logistikcenters beställningar i sina system efter att ha mottagit dem via ett annat system. Inköparen på Mediq lägger sedan en beställning till leverantören mot det avtal som regionen har gjort mot leverantören. Detta innebär att Mediq handlar på Region Skånes avtal.

Bodil Ekdahl, avropare på Mediq i Lund, berättar att hon försöker att undvika att hantera små ordrar och små fakturor. Istället strävar hon efter att hantera större kvantiteter när hon sammanställer de order som kommer från kunden. Hon berättar även att man försöker undvika att ha sällanvaror och nyupphandlade varor som lagervaror, för att minska ekonomisk risk, minska lagerkostnader och därigenom öka sin vinstmarginal.

Tredjepartsleverantörens orderhantering återspeglas negativt ute hos användarna som uppfattar att tredjepartsleverantören tummar på servicekvaliteten genom att inte ha varorna för omgående leverans och därmed öka leveranstiden. Stefan Silfverberg uttrycker detta beteende som en katastrof för verksamheten.

Jag tycker det är en katastrof. Där sitter ett företag som bara har det för att tjäna pengar. Har ytterst lite produkter numera på lager, för det kostar dom för mycket.
(Stefan Silfverberg, beställare, undersköterska 2012).

Lisa Henriksson arbetar på anesthesiavdelningen på Skånes Universitetssjukhus i Malmö och är beställningsansvarig för produkter som rör detta område. Hon beskriver, precis som Stefan, att tredjepartsleverantören har väldigt låga lagernivåer och inte klarar av att hålla leveranstiderna som är utsatta.

Sen Mediq har inte, när där står att de ska leverera inom 7 dagar så gör de ju inte det så de har inte så mycket på lager. Lager kostar det förstår man ju. Eh så de håller ju inte de reglerna, alltså det de har satt upp.. De har inte det på lager riktigt, det är en pengasak för dem.
(Lisa Henriksson, beställare, sjuksköterska, 2012)

Region Skåne och Mediq har inte kommit överrens om hur inköpen ska ske eller vilka varor ska finnas på lager. Istället finns krav i avtalet gällande en viss servicegrad eller leveranssäkerhet, beroende på produkt, enligt Kristian Silverberg.

Det är alltså upp till Mediq att själva sköta lagret, Region Skåne ser outsourcingen som en ren service där tredjepartsföretaget ska sköta hela processen. Beroende på att Mediq själva får avgöra vad som ska finnas i lager kan ledtiderna för leverans variera kraftigt. Detta upplägg öppnar för och ökar risken för den kapacitetsrisk som Van Weele (2010) beskriver, då leverantören av någon anledning inte har rätt kapacitet att hålla önskad prestationsnivå. I detta fall är den låga kapaciteten Mediqs vinstmarginal, vilken inte verkar tillåta högre lagernivåer.

Mediq får betalt av Region Skåne i form av ett procentuellt pålägg på varje artikel som de hanterar. Evelina Kelvgård berättar att detta pålägg läggs på från Mediq, oavsett om det är en lagervara eller beställningsvara. Detta innebär att Mediq kan ha låg kapitalbindning, då de får sina pengar oavsett vilken lagernivå de håller och hur snabbt de levererar varar ut till kund. Upplägget kring prissättningen tillåter alltså Mediq att minska sin servicegrad och ändå behålla sin omsättning.

Samarbetet mellan Mediq och Region Skåne fungerar inte lika bra som samarbetet med Logistikcenter. Från början har intentionen varit att arbeta efter en turnkey lösning, vilket Region Skåne har ångrat i efterhand. I dagsläget vill de hellre arbeta liknande strategin för partial outsourcing. Denna tvetydighet från klientens sida gör det svårt för de båda parterna då de inte har samma syn på vad samarbetet innebär och hur det ska utformas och vilket fokus som är centralt. Till skillnad från Region Skånes samarbete med Logistikcenter, där båda parter har samma syn, placerar Region Skåne och dess tredjepartsleverantör, Mediq, sitt samarbete troligtvis inte i samma cell i matrisen av Zinn och Parasuraman (1997).

Denna skillnad i syn på relationen och fokus kan bidra till en försämrad prestation i kedjan (Lambert & Cooper, 2000). Den skilda synen ger ett delat fokus om vad relationen ska innebära, hur den ska utformas och hur parterna kan anpassa sig. Dessa grunder skapar risker för att det totala gapet inom kedjan ökar. Den differentierade synen på relationen leder till att tredjepartsleverantören vill minska sin lagernivå och kostnader, mer än kunden förväntar sig. Samtidigt strävar kunden efter lägre kostnader och oförändrad eller bättre leveranssäkerhet, vilket, enligt Belcourt (2006), är naturligt för företag som använder outsourcing. Detta avspeglar sig i en sämre service och flexibilitet för användarna och ett mindre lager hos leverantören. Enligt Lambert och Cooper (2000) är det viktigt att inte en enskild aktörs mål och fokus får ta över och påverka kedjan för mycket, då detta påverkar den totala effektiviteten negativt.

Tredjepartslösningen, där logistikcenter distribuerar gods på sjukhusen, har samma mål som regionen, vilka äger processen. Målet med relationen och samarbetet är detsamma hos båda parterna; de vill ge bra service till kunderna, vilka inte ska märka av processen. I och med att logistikcenter ingår i organisationen Region Skåne, och inte har ett vinstkrav på sig, behöver de inte heller minska sin kapacitet för att frigöra kapital. Kapacitetsrisken Van Weele (2010) beskriver finns därmed inte på samma sätt i denna relation. I detta ser vi en stor skillnad i effektivitet mellan användande av logistikcenter och Mediq, beroende på i vilken mån enskilda aktörers intressen och fokus påverkar kedjan men även beroende på vilken syn de olika parterna har på sina samarbeten. I de fall parterna har en samstämmig syn blir resultatet och upplevelserna från kunderna positivare.

Lisa Henriksson menar att servicenivån och leveranssäkerheten har blivit sämre sedan förrådsverksamheten privatiserades och ett annat fokus blandades in i kedjan. På grund av tredjepartsleverantörens dåliga leveranssäkerhet och oförmåga att hålla utsatta leveranstider har både Lisa Henriksson och Stefan Silfverberg hittat alternativa tillvägagångssätt för att säkerställa att de har material och därmed kan hålla igång verksamheten.

I de fall Mediq inte kan leverera produkter till sjukhusen i rätt tid, när behovet finns, är det vanligt att beställarna vänder sig direkt till tillverkaren med sin beställning. För användarna behöver inte det i sin tur inte bli dyrare att gå det hållet, det kan till och med bli billigare än att gå via tredjepartsleverantören.

Asså vi har, nästan alla företagen har fraktfritt till oss. Det ligger väl i priset. Men oavsett så, om, om jag tar produkt A från mediq, så betalar jag 12 kr för den där, betalar jag samma produkt från företaget, så betalar jag 8,50.

(Stefan Silfverberg, beställare, undersköterska, 2012)

När Lisa Henriksson och Stefan Silfverberg har lagt en order till Mediq men inte får leverans i tid kontaktar de tredjepartsleverantörens kundservice. Varken Lisa eller Stefan känner att Mediq, normalt sett, lyckas lösa deras problem eller kan ge dem bra svar på sina frågor. När detta händer väljer de att vända sig direkt till tillverkaren av produkten de söker och oftast möjliggör detta för leverans direkt från tillverkaren redan dagen efter.

Så ringer man då företaget. Jag har inte fått mina dränburkar, har ni problem med tillverkningen? Nej! Men varför har inte Mediq nån? Mediq restar..då går dom in..nej vi har ingen beställning från Mediq. Nej för då är det kanske bara vår avdelning denna gången, som har beställt. Och då tar dom inte hem, det kostar dom för mycket, och bara ta hem, för då kanske dom bara måste ta hem 100 av någonting, medan jag ska bara ha 10. Så tar jag upp det med företaget, men jag behöver 10 burkar till imorgon, annars får jag stryka 8 hjärtoperationer. Ja, 10 imorgon bitti så står dom här med DHL.

(Stefan Silfverberg, undersköterska, 2012)

Beställningen som Lisa Henriksson eller Stefan Silfverberg lagt till tredjepartsleverantören ligger dock, enligt Bodil Ekdahl på Mediq, kvar. Detta innebär att de får en leverans av produkten så snart Mediq har fått in produkten i lager igen. Det är alltså inte ovanligt att de får dubbla leveranser, en från Mediq och en från tillverkaren med en viss förskjutning.

Eftersom lagernivåerna minskar och leveranstiden ökar, då fler varor blir beställningsvaror, ändras användarnas beställningsbeteende. Irina Haeger svarar enligt följande på frågan om

Mediq har samma servicefokus som Skåneförrådet hade innan det blev outsourcat och om det förändrade servicefokuset har påverkat beställarna att anta nya beställningsmönster och rutiner;

Nej, det har de ju inte, de är ju sig själv och vill tjäna pengar så att eh. Så det är det, det tycker jag, det fungerade bättre tidigare.

C: har det ändrat något beteende hos dem som sitter och beställer, i med detta? Att man försöker kanske bunkra upp, eller att man har ändrat mönster?

Ja, det är ju, ja det försöker man nog ibland alltså. Det är nog många, man lär sig ju det efterhand att det är lika bra att beställa ordentligt nu. Sen samtidigt så har vi ju sämre och sämre lagerutrymmen ute ju också så att det ställer ju också till att man kan inte beställa för stora förpackningar och så.

(Irina Haeger, sjuksköterska, materialkonsulent, 2012)

Lisa Henriksson beskriver hur användarna går runt sin tredjepartsleverantör och beställer direkt från tillverkaren om så krävs. Detta gör att de löser problemet kortsiktigt, istället för att se till att fokusera på att samarbeta i kedjan och lösa problemet långsiktigt. Detta är tvärtemot vad Anderson – Gough et al. (2000) säger är viktigt för att nå ett bra och effektivt samarbete i försörjningskedjor.

Anderson – Gough et al. (2000) diskuterar klientens roll och fokuserar på vikten av klientens delaktighet i processen, där hänsyn till deras förutsättningar måste tas och parterna ska dra åt samma håll. Kundens roll är även central i beslut om outsourcing då det måste finnas en anledning att outsource och för att leverantören ska kunna leverera enligt förväntan. På grund av svårigheterna av att dela information som vi tidigare har nämnt blir det svårt att få hela kedjan att förstå vad som krävs, skapa en korrekt kravspecifikation. Detta avspeglar sig i vårt empiriska material, där uppfattning, anpassning, fokus och mål skiljer sig i kedjan.

På grund av asymmetrier i kunskap, tillit, ovilja att dela den kunskap och information som personer i en försörjningskedja har och ett differentierat fokus i försörjningskedjan uppstår en rad gap, missförstånd och problem. De olika gapen beror på olika saker men när den totala summan blir stor, tvingas medarbetarna i kedjan att agera på ett lösningsfokuserat sätt med den egna enheten i fokus, likt det Nordgren (2011) beskriver. Detta agerande är rakt i motsats till vad Lambert och Cooper (2000) beskriver är bra för att nå en konkurrenskraftig försörjningskedja.

Gap nummer fem (Parasuraman et al. 1985) är skillnaden mellan vad kunden fått levererat i jämförelse med vad som önskades levereras av kunden. I vårt empiriska material motsvaras gap fem av skillnaden mellan vad användarna upplevde att de efterfrågade och vad de upplever levereras av tillverkaren. Det femte gapet är, enligt Parasuraman et al. (1985) summan av samtliga föregående gap.

När grunder, mål, kunskap och kompetens inte delas mellan aktörerna i kedjan uppstår ett gap mellan de olika aktörerna. Då det totala gapet blir för stort upplever användaren att produkten inte fyller de användande och kvalitetskrav som ställts.

Gapet, i sin tur, leder till att aktörerna anpassar sig till samarbetet på olika sätt och med olika syfte, exempelvis genom att implementera IT-system som inte kopplar mot varandra och genom att hantera beställningar på ett sätt som inte är optimalt totalt sett. Detta avspeglar sig i vårt empiriska material då vi ser att beställningssystemen som används inte är sammankopplade och att de som arbetar med orderhantering hos tredjepartsleverantören väljer att beställa från tillverkarna batchvis.

Enligt användarna, i vårt case, går man då utanför upphandlade avtal för att hitta en annan lämpligare leverantör och produkt. Just att hantera orders batchvis och ändra sitt beställningsmönster och därmed minska möjligheten till bra prognos. Vilket enligt Hau et al. (1997a, 1997b) är två av de fyra grunderna till bullwhip och skapar ett ökat slack, försämrade service, sämre effektivitet och resulterar i att kunderna i försörjningskedjan inte får sina produkter som de önskar.

4.3 Fokus i samarbetet

I och med att fokus i försörjningskedjan flyttas från enbart service till ett tudelat fokus mellan service och vinst samtidigt har detta inneburit att tredjepartsleverantören försöker effektivisera sin hantering och därmed öka sin vinst. Detta innebär enligt Reino att man inte gärna tar kostnader som man själv inte förorsakat. Reino menar även att alla i kedjan inte har förstått att man numera är två olika aktörer istället för en.

Men sen så, fortfarande va, så fortfarande har folk inte förstått att det är två olika, olika påsar va. Jag ska säga, jag tog en massa kostnader här, eller en massa ska jag inte säga, men för dom hade jag ju in i min budget. För jag visste ju att i år har vi ett svinn på femtio tusen eller ja. För jag tjafsade ju inte med någon som ringde, eller någon transport som hade problem för jag hade ju liksom det i min budget va man får ju tänka ett steg längre. Men det har jag ju inte idag. Idag är ju pengapåsarna ju helt olika. Och det har

man ju inte förstått ute va, utan man lever kvar i det gamla och tänker att 'okej, det kan väl du ta, den hundringen är väl ingenting' ungefär och så är det ju inte.

(Reino Harmsund, Key Account Manager Mediq, 2012).

Annette Karlegård arbetar som materialkonsulent på koncerninköp, Region Skåne, och beskriver, även hon, att fokus i kedjan har förändrats sedan förrådsverksamheten privatiserades. Detta då de båda parterna inte längre arbetar åt samma håll och mot samma mål.

Sen kan man väl säga sådär krasst att vi har ju inte fokus på samma sak.. längre. Det är inte mot kunderna på det sättet, utan dom har ju på sitt.. priser och ekonomi och vi har ju liksom fokus på servicen ut till kunderna.

(Annette Karlegård, Materialkonsulent, 2012).

Även Evelina Kelvgård som är inköpare på koncerninköp, Region Skåne, upplever att det finns tydliga skillnader i mål och fokus inom försörjningskedjan. Anledningen till detta, upplever hon, är på grund av tredjepartsleverantörens vinstfokus som inte funnits i kedjan tidigare.

Men eeh.. man få ju ändå tänka sig att.. att Mediq eller vår tredjepartsleverantör är ett privat vinstdrivande företag. Eeh.. de ska, trots eeh.. att de ska v.. upprätthålla samma service som man har haft tidigare. Eeh.. göra eh, verksamheten billigare än vad den har varit tidigare. De får ett påslag på 11.95[%] (vår anmärkning.) och utöver det förväntas ju dem göra en vinst. / - - - / Eh, o det är ju klart att de har ju ett vinstdrivande och eh, vårt syfte här är ju att servicen ska vara så hög som möjligt.

(Evelina Kelvgård, Inköpare, 2012).

Det är inte bara de som arbetar med inköp och val av material till sjukvården som märker av att fokus i försörjningskedjan har flyttats ifrån service sedan en extern tredjepartsleverantör tagit över förrådshanteringen. Även Stefan Silfverberg som arbetar som underskötare på Thoraxkirurgiska avdelningen på Lunds universitetssjukhus märker av ett ändrat fokus;

Att det är en extern ren jävla vinstdrivande förening, eller en firma. Ser bara till sin ekonomi, inte till mig som kund och definitivt inte till stackaren som ligger där inne, som vi ska rädda livet på. För det är ju faktiskt därför vi är här.

(Stefan Silfverberg, undersköterska, 2012).

Som Lambert och Cooper (2000) beskriver är det viktigt att se till helheten i försörjningskedjan. I vårt case ser vi ett exempel att man inte gör det, då tredjepartsleverantören och kunden har fokus åt olika håll. Detta märks tydligt i kedjan och skapar frustration hos båda parter. Hos leverantören som inte upplever att kunden förstår dennes situation och hos kunden då de inte tycker att leverantören förstår deras situation. De anser istället att leverantören arbetar för att de ska kunna nå sina egna mål, vilket går emot synen Anderson-Gough et al. (2000) har på kunden i centrum för processen.

Enligt Zinn & Parasuraman (1997) kan relationen mellan kund och leverantör vara av olika typer, vilka alla ställer olika krav på samarbetet. Eftersom Lee (2001) beskriver att det är viktigt att organisationerna arbetar åt samma håll och mot gemensamma mål är det även viktigt att båda organisationerna upplever sig arbeta i samma typ av relation för en optimalt fungerande försörjningskedja.

Kristians Silverbergs beskrivning, att Region Skåne gärna vill kontrollera Mediq, tyder på att Region Skåne inte riktigt litar på att tredjepartsleverantören utför uppdraget på ett korrekt sätt. Samtidigt vill man inte samverka med sin tredjepartsleverantör på ett mer integrerat sätt, då Kristian och ledningen i Region Skåne känner att ansvaret faller mellan två stolar om ingen har ett uttalat ansvar.

Rosén (1999) menar på att det krävs ett standardiserat och integrerat arbetssätt med tydlig ansvarsfördelning för att information ska överföras på ett korrekt sätt. Kristians beskrivning av att man inte litar på och inte heller vill arbeta mer integrerat tyder på att man från Region Skånes sida, inte vill dela all information med sin tredjepartsleverantör. Intentionen att ha en tydlig ansvarsfördelning är visserligen god, men avsaknaden av tillit och integration kommer, enligt Rosén (1999) att försämra möjligheterna att standardisera, förbättra och nå ett optimalt utförande och förståelse i kedjan.

Reino Harmsund, uttrycker även han en frustration över att Region Skåne inte verkar vilja samarbeta, på samma sätt som Mediq har för avsikt att göra.

Sen har du ju, sen har du ju de här logistikcentrerna som finns i Lund då och Malmö framförallt. Okej då de fungerar ju men det finns ju vissa hål i det så som, som inte är riktigt bra bra. Och systemen som de har fungerar inte mot oss. Det är ju kass va. Man,

man man gör någonting och så upptäcker man att det fungerar inte mot motparten, utan att man tar det från början och ser till att man...

A: på vilket sätt är det det inte fungerar?

Systemen pratar ju inte med varandra.

(Reino Harmsund, Key Account Manager Mediq, 2012)

Vidare beskriver han att de har blivit lämnade åt sig själva och önskar att Region Skåne ställt upp för att arbeta mer integrerat, genom systemstöd och personlig kontakt redan från början.

Nu är det Johanna Lötberg och jag som diskuterar de här bitarna va, som har den här kommunikationen va. Men men det är ju lite rotat, jag jag skulle vilja att man skulle speedat upp det här nu för jag har väntat på det här i ett och ett halvt år här nu på att ha en motpart på andra sidan, och den kom först nu.

(Reino Harmsund, Key Account Manager Mediq, 2012)

Johanna Löthberg på Region Skåne som i ett projekt har kontinuerliga möten med Reino och befinner sig i en begynnande, mer integrerad, relation med Mediq beskriver relationen mer som ett tvång.

för är man två så får man få äktenskapet att fungera.. det det är tvångsäktenskap fram, vi kan inte skilja oss förrän 2015, då får vi få det att fungera så bra som möjligt. Vi kanske inte behöver vara bästa kompisar men vi måste ju få det att fungera.

(Johanna Löthberg, inköpare, projektledare, 2012)

Bask (2001) beskriver att centrala begrepp för ett bra samarbete är bland annat tillit och vi-perspektiv. Detta avspeglas inte i exemplet med Johanna Löthberg då hon beskriver samarbetet som ett tvångsäktenskap. Detta tyder på att det inte finns något tecken på helhjärtat försök att nå en god situation i samarbetet. Denna inställning hos kunden medför en ökad risk för de båda parterna att missförstå varandra och tyder på att de inte insett fördelarna med att dela information och kunskap med varandra, vilket Swart och Kinnie (2003) beskriver. En fördel med att dela information och kunskap inom relationen skulle kunna vara att organisationerna då får möjlighet att se samarbetet på samma vis.

Reino beskriver att han känner att Region Skåne inte vill fullfölja ett helt och hållet integrerat samarbete så som Zinn & Parasuraman (1997) beskriver det. Därför har även

han börjat ta avstånd från Region Skåne genom att inte ge kunden fullständig tillgång till tredjepartens, Mediqs, material, utan sätter begränsningar;

Men ska man vara ärlig så, så kanske inte det är det här som man ska ha. Utan kanske lite andra. Utan det är som vi har sagt till dom att eh, visst vi kan väl leverera här, det mesta men sen när ni själva vill komma in och titta, då kan ni inte komma in i våra system och titta.

(Reino Harmsund, Key Account Manager, Mediq, 2012)

De varierande uppfattningarna om samarbetets status från olika håll tyder på att man inte har samma uppfattning om vilken typ av relation som finns och bör finnas. I det aktuella fallet har relationen inte fungerat bra och man slutligen insett att man måste komma överrens om vilken information som ska delas och vilket arbetssätt man ska ha. Johanna beskriver att en workshop är planerad. Man ska då gå igenom processen för att se var felen och problemen uppstår.

Även om parterna sätter sig ner och går igenom flödet i kedjan är det viktigt att man ser till helheten (Lambert & Cooper, 2000) men även att klientens behov står i fokus (Anderson-Gough et. Al., 2000). Om detta inte sker och görs på ett bra sätt finns överhängande risk att de effekter vi ser i vårt empiriska material kommer att fortsätta och ge allt större utslag i form av kraftigare behovsvängningar längre bak i kedjan, i enlighet med bullwhipeffekten (Hau et al. 1997a). Detta leder även fortsättningsvis till att produkterna i försörjningskedjan inte kommer att finnas på rätt ställe i rätt tid och Stefan Silfverberg får då fortsätta ställa sig frågan ”Men när kommer mina pinkeburkar?”

Vi konstaterar att kunskap och förståelse för de olika delarna i försörjningskedjan är viktigt, då missförstånd kan leda till att fel produkter köps in. Det är även viktigt med samsyn på samarbetet och dess innebörd då försörjningskedjan riskerar att bli optimerad på felaktiga grunder när samsynen inte finns. Fokus från de olika aktörerna riktas då lätt åt olika håll och olika krav och förväntningar sätts på samarbetet. Detta leder till att kunden i slutändan inte får den produkt som förväntas och tvingas därmed att söka efter en alternativ leverantör eller produkt. Vad vi beskriver är ett förändrat beställningsmönster och ligger till grund för uppkomst av bullwhipeffekten.

5.0 Diskussion/Slutsats

I detta avsnitt presenterar vi våra slutsatser med återkoppling till studiens syfte. Slutsatsen består av tre centrala delar. Dessa är kunskapens påverkan, parternas syn på samarbetet och fokus i försörjningskedjan. Avsnittet avslutas med diskussion kring ämnesområdets vikt och rekommendation om framtida forskning.

5.1 Ytterligare faktorer för minimering av bullwhipeffekt

Den fråga, vilken är utgångspunkt i denna uppsats och vilken vi ska besvara, lyder: *Vad mer än faktiska tal som, lagernivåer, beställningspunkter och liknande data som lätt kan delas via datoriserade system, är nödvändiga faktorer att bemästra och kontrollera för att minimera bullwhipeffekten?*

Bullwhipeffekten beskrivs enligt Hau et al. (1997a) som ett slack i en försörjningskedja beroende på att information och data förvrängs desto längre ifrån slutkunden man kommer i försörjningskedjan. Enligt Hau et al. (1997b) finns fyra olika anledningar till en ökad bullwhipeffekt. Dessa är felaktiga prognoser, ojämnt orderflöde, prisfluktuationer och ransonering vid restsituationer.

Med hjälp av vårt material kan vi se tre faktorer vilka är en del av grunden till bullwhipeffekten och därmed bidrar till en ökad bullwhipeffekt. Detta enligt hur Hau et al. (1997b) beskriver bullwhipeffektens uppkomst och effekt i en försörjningskedja.

Den första faktorn vi ser som bidrar till bullwhip är kunskap och kunskapsdelning i försörjningskedjan. Vid problem med delning av kunskap, tyst såväl som explicit, skapas ett gap i förståelsen och risken för att fel produkter köps in ökar. Det totala gapet motsvaras av skillnaden mellan kundens förväntan på produkten och produktens faktiska utförande. När detta totala gap i försörjningskedjan blir för stort tvingas kunderna i försörjningskedjan att se sig om efter alternativa produkter och leverantörer. Detta leder till att den ursprungligt valda leverantören inte alltid används. Den oregelbundna användningen av den ursprungligt valda leverantören gör det väldigt svårt, för att inte säga omöjligt, för denna att skapa trovärdig statistik. Detta beroende på att beställningsmönstret förändras. Därmed blir det svårt att prognostisera användandet av den aktuella produkten. På grund av de försämrade prognoserna blir det även svårt att möta kundens förväntan.

Dåliga prognoser är en av de fyra punkter som Hau et al. (1997b) beskriver påverkar bullwhipeffektens uppkomst och effekt i en försörjningskedja. Vi kan se att grundorsaken till dessa dåliga prognoser härrör från asymmetrier i kunskap, exempelvis då en kund beskriver att de behöver en viss produkt och inköparen eller leverantören, på grund av sin kunskap, uppfattar behovet annorlunda än vad kunden egentligen efterfrågade. När kunden inser att den inte får vad som efterfrågats kommer kunden lösa problemen för sin egen del, genom att gå till en annan leverantör eller lösa problemet på liknande sätt. Detta gör att ingen får fullständig kontroll över flödet, vilket i sin tur leder till dålig prognostisering. De dåliga prognoserna kan vi, i resonemanget ovan, se härrör från problem med kunskapsdelning inom och mellan organisationer. Således är problem med kunskapsdelning en bidragande faktor till ökad och bestående bullwhipeffekt.

Den andra faktorn vi har identifierat som bidrar till en ökad risk för bullwhip är en kombination av oklar vilja, anledning och strategi till outsourcing och hur den ska genomföras. Oklarhet i dessa tre punkter medför att gap tre i gapmodellen av Parasuraman et al. (1985) ökar eftersom kunden själv inte kan sammanställa en bra kravspecifikation där det framgår vad som förväntas. Därmed ges leverantören ingen möjlighet att få en klar uppfattning om vad kunden förväntar sig vid leverans och risken för att leverantören arbetar åt ett annat håll än försörjningskedjan som helhet ökar.

Detta leder till att de båda parterna får olika syn på sitt samarbete, vilket gör att när de optimerar sitt arbetsförfarande görs detta åt olika håll och relationens totala gap ökar. Detta kan vi se tecken på, exempelvis genom att organisationer vid implementering av nya system inte integrerar dessa med varandra. Ytterligare tecken på detta gap kan ses vid bland annat förrådsadministration där leverantören hanterar sina produkter batchvis och samtidigt sänker lagernivåerna för att öka sin vinstmarginal. Detta trots att förfarandet har en negativ påverkan på servicenivån mot kund och inte går i linje med kundens önskan.

Handlingarna går mot kundens önskan och skapar problem, dålig leveranssäkerhet och irritation. Detta medför i sin tur att kunderna, återigen, arbetar för att lösa sina egna problem så bra som möjligt. De gör detta genom att leta upp och välja alternativa leverantörer.

I detta förfarande ser vi två delar som bidrar till en ökad bullwhipeffekt enligt definitionen av Hau et al. (1997b). Dels hanteras order batchvis och dels väljer man alternativa leverantörer, vilket i sin tur bidrar till försvårad prognostisering. Båda dessa faktorer som bidrar till en ökad

bullwhipeffekt har sin grund i en oklar vilja, anledning och strategi för samarbetet. I vårt empiriska material kunde vi tydligt identifiera denna skillnad i vilja och anledning mellan olika tredjepartsleverantörer. Skillnaden som visar sig i samarbetena med logistikcenter och Mediq grundar sig delvis i att Region Skåne har haft olika motiv för beslutet om samarbete.

Den tredje punkten vi väljer att lyfta fram som en starkt bidragande orsak till bullwhipeffektens uppkomst är olika fokus och syn på samarbetet hos medlemmarna i försörjningskedjan. Ett differentierat fokus leder till att medlemmarna i försörjningskedjan inte har samma syn på var man placerar samarbetet, för att beskriva detta med hjälp av teori säger vi att samarbetet inte placeras på samma position av de båda parterna i matrisen av Zinn och Parasuraman (1997).

I vårt empiriska material ser vi att denna, delade, syn leder till försämrade tillit (Kristian Silverberg, 2012). När kunden inte litar på att den får det den beställer på utsatt tid kan detta leda till att de beställer mer än de egentligen behöver när den beställer, för att slippa hantera så många beställningar (Irina Haeger, 2012). Detta kan liknas vid en batchning av order från kundens sida. Förfarandet påminner även om det Hau et al. (1997b) kallar ransonering. Det vill säga att kunden beställer extra mycket för att säkert få tillräcklig mängd även om leverantören inte levererar hela kvantiteten. Förfarandet bidrar till att förändra beställningsmönstret på produkten i fråga, då batchning uppstår istället för ett jämnt flöde av inleveranser. Detta innebär att man redan tidigt i försörjningskedjan skapar de svängningar och variationer som är kännetecknande för bullwhipeffekten.

Den försämrade tilliten i samarbetet gör även att medlemmarna i försörjningskedjan undanhåller kunskap och information från varandra och får en negativ inställning till samarbetet. Denna inställning förenklar inte arbetet mot en bättre relation och minskad bullwhipeffekt. Snarare kommer effekten att bli allt kraftigare så länge medlemmarna i en försörjningskedja inte kan nå en delad syn på sitt samarbete.

Med utgångspunkt i de tre ovanstående delarna drar vi slutsatsen att det finns mer än enbart hårda värden, så som lagernivåer, beställningspunkter och försäljningsstatistik som måste bemästras för att minimera bullwhipeffekten i en försörjningskedja. Förutom att ha ett forum för att hantera de hårda värdena, som exempelvis lagernivåer och beställningspunkter är det viktigt att skapa underlag för så bra kunskapsdelning som möjligt inom försörjningskedjan. Det är även viktigt att den part som outsourcar har en klar vilja, anledning och strategi i sin

aktivitet, för att skapa goda förutsättningar för framgångsrikt samarbete. Slutligen är det viktigt att medlemmarna i försörjningskedjan har samma fokus och syn på samarbetet. Detta då dessa tre delar alla är bidragande orsaker till uppkomst och ökning av bullwhipeffekten.

5.2 Behov av transparens

Syftet med denna uppsats är att redogöra för om det finns ytterligare parametrar, fler än faktiska tal som lätt kan kommuniceras genom datoriserade system, som måste tas hänsyn till för att minimera bullwhipeffekten i en försörjningskedja innefattande en eller flera tredjepartsleverantörer. Vi har tidigare dragit slutsatsen att det finns mer än hårda värden, så som lagernivåer, beställningspunkter och liknande data som kan delas via datoriserade system som måste bemästras för att minimera bullwhipeffekten i en försörjningskedja. Detta tyder på att det finns fler parametrar än transparens genom IT-system som är viktiga att arbeta med för att minimera bullwhipeffekten.

Det vi sett tidigare är att det är viktigt att medlemmarna i försörjningskedjan delar kunskap med varandra. Det är även viktigt att klienten i försörjningskedjan delar med sig av sin vilja, anledning och strategi i samband med arbete i tredjepartsrelationer på ett tydligt sätt. Den tredje, viktiga, delen är alltså att ha ett gemensamt fokus inom relationen och samarbetet.

Vår slutsats i relation till syftet är att det finns ytterligare parametrar, fler än faktiska tal, som måste tas hänsyn till för att minimera bullwhipeffekten i en försörjningskedja. Gemensamt för punkterna är att de behöver delas och förmedlas i hela organisationen. Detta eftersom ett misslyckat delande skapar det beteende vilka, enligt Hau et al. (1997b) i sin tur ligger till grund för en ökad bullwhipeffekt. Transparensen i försörjningskedjan är således viktigt, för att dela de tre punkter vi presenterat. På grund av sin natur kan dessa dock inte sammanställas, presenteras och förmedlas på ett bra sätt genom ett datoriserat system (Bass, 1990). Snarare krävs att företag i försörjningskedjor kombinerar sina system för delning av numerisk data med ett effektivt tillvägagångssätt för delning av fokus, kunskap, mål, strategier och vilja. Vi ser att dessa punkter, vilka vi presenterat, är viktiga och finner dessa som en del av bullwhipeffektens uppkomst. Dessa bör därför studeras ytterligare för att minimera risken för bullwhipeffekt.

5.3 Rekommendation om framtida forskning

Under de senaste åren har outsourcing av tjänster kopplade till logistik ökat, företag och organisationer koncentrerar sig i större utsträckning på sin kärnkompetens. Trenden som råder är en ökad användning av modern teknik och ökat fokus på samarbeten mellan olika organisationer för att effektivisera försörjningskedjan. Trenderna är populära för att företagen vill nå lägre kostnader, högre kvalitet, högre flexibilitet och därmed totalt sett effektivare lösningar med en högre vinstmarginal.

När fler aktörer blandas in en försörjningskedja ökar antalet övergångar av information och informationshantering, vilket medför att fler fallgropar där något kan gå fel skapas. Risken för bullwhipeffekt ökar därmed, vilket kan leda till högre lagernivåer, ökade kostnader, minskad leveransprecision och i värsta fall en sämre servicegrad sett ur slutkundens perspektiv.

För att tydliggöra grunderna och minimera riskerna för bullwhipeffekt och dess påföljande effekter i en försörjningskedja vill vi rekommendera till framtida forskning om huruvida det kan finnas fler grundorsaker än de tre punkter vi har presenterat. Detta kan göras genom att, i liknande studier, intervjua fler användare och beställare för att på så vis få en mer nyanserad bild av hur de upplever samarbetet med organisationen tredjepartsleverantör. Vi tror även det är viktigt att framtida forskning tittar på flera olika typer av försörjningskedjor, inte bara en kedja som till största delen innefattar kunskapsintensiv personal. Detta för att se om de faktorer som vi presenterat som grundorsaker till bullwhipeffekten kan kompletteras med andra faktorer. Fortsatt forskning är även viktigt för att utreda om punkterna vi presenterat är generella och är lika viktiga inom flera olika branscher och typer av försörjningskedjor.

Slutligen rekommenderar vi forskare att sammanställa konkreta tips om hur företag och organisationer kan dela och förmedla de viktigaste faktorerna för att minimera bullwhipeffekten. Detta för att hjälpa organisationer att minimera bullwhipeffekten och dess effekter i försörjningskedjor världen över.

Källförteckning

Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen, i Ahrne, Göran, & Svensson, Peter (Red.) (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. 2. ed. Los Angeles: SAGE

Anderson-Gough Fiona, Grey Christopher & Robson Keith (2000), In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations* 53(9) sid. 1151 - 1174.

Bask, H. Anu (2001), Relationship among 3pl providers and members and the supply chain – a strategic perspective. *Journal of business and industrial marketing*, Vol. 16 No.6, sid. 470-486

Bass M. Bernard (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organisational Dynamics*, Vol 18, Iss 3, Sid. 19 - 31

Belcourt Monica (2006), Outsourcing — The benefits and the risks, *Human Resource Management Review* 16 sid. 269–279

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Cook Scott D. N. & Brown John Seely (1999), Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science* 10(4): sid. 381 - 400.

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Earl, Michael J (1996) The risk of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, Spring, sid. 26-32

Eriksson-Zetterqvist & Ahrne (2011), Intervjuer. i Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber

Fisher L. Marshall, (1997) What is the Right Supply Chain for Your Product?: A simple framework can help you figure out the answer, *Harvard Business Review*, sid. 105 - 116

- Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber
- Gustavsson, Bengt (red.) (2003). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur
- Hansen T. Morten (1999), The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, sid. 82 - 111
- Hau L Lee, Padmanabhan V. & Seungjin Whang (1997a), Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect, *Management Science*, Vol. 43 No. 4 Sid. 546 - 558
- Hau L Lee, Padmanabhan V & Whang Seungjin (1997b), The Bullwhip Effect In Supply Chains, *Sloan Management Review*, Vol 38, Iss 3, sid 93 - 102
- Heshmati A. & K. Pietola (2006), The Relationship between Corporate Competitiveness Strategy, Innovation, Increased Efficiency, Productivity Growth and Outsourcing, in P. Bararrar and R. Gervais, *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*, Gower Publishing.
- Kakabadse, Andrew & Kakabadse Nada (2002): Trends on outsourcing, contrasting USA and Europe. *European Management Journal* Vol. 20, No. 2, sid. 189–198
- Lambert M. Douglas & Cooper C. Martha (2000): Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management* 29, sid 65 - 83
- Lee Jae-Nam (2001), The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, *Information & Management* 38, sid 323 - 335
- Ljungberg, Anders (2002). Process measurement, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32 Iss: 4 sid. 254 – 287
- Mattsson, Stig-Arne (2002). *Logistik i försörjningskedjor*. Lund: Studentlitteratur
- May, Tim (2010). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Merriam, Sharan B. (1998). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Nonaka Ikujiro (1994), Dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science* 5(1): 14-37.

Nordgren Lars (2011), *Ingen vill sitta med Svarte Petter – Sjukhusledning som kommunikativt spel*, Lunds Universitet, Sverige

Parasuraman A, Zeithaml A Valarie & Berry L Leonard (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *The Journal of Marketing*, Vol 49 No. 4 Sid. 41 - 50

Power Damien, Sharafali Moosa & Bhakoo Vikram, (2007), Adding value through outsourcing, *Emerald insight* 30(3) sid. 228 - 235

Rennstam, Wästerfors (2011), Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber

Rosén Peter (1999), Tredjepartslogistik i Svensk industri – En kartläggning, Göteborgs Universitet.

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

Svensson, Peter (2011). Teorins roll i kvalitativ forskning, i Ahrne, Göran, & Svensson, Peter (Red.) (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber

Swart Juani & Kinnie Nicholas (2003), Sharing knowledge in knowledge-intensive firms, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 2 sid. 60 - 75

Szymankiewicz Jan, (1994), Contracting out or selling out?: Survey into the Current Issues Concerning the Outsourcing of Distribution, *Logistics Information Management*, Vol. 7 Iss: 1 sid. 28 - 35

Trender i Supply Chain 2012, *Supply chain effect* (2012) nr 1 sid. 26-27

Treville de Suzanne, Shapiro D Roy & Hameri Ari-Pekka (2004) From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance, *Journal of Operations Management* Vol: 21, sid: 613 - 627

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Trost, Jan & Hultåker, Oscar (2007). *Enkätboken*. 3., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Weele, Arjan J. van (2010). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 5. ed. Andover: Cengage Learning

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin (2005). *Skrivhandboken: vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. 1. uppl. Lund: Institutionen för Service Management, Lunds universitet

Qunn Brian James & Hilmer G. Frederick (1994), Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review* Summer: sid. 43 - 55

Zinn Walter & Parasuraman A (1997): Scope and Intensity of Logistics-Based Strategic Alliances: A Conceptual Classification and Managerial Implications, *Industrial Marketing Management* No. 26 sid. 137 – 147

Icke publicerade dokument

www.konkurrensverket.se/informationsmaterial Upphandlingsreglerna - en introduktion (2011)

Intervjuer

2012-03-21 – Kristian Silverberg

2012-03-27 – Evelina Kelvgård

2012-03-30 – Andreas Holm

2012-04-12 – Annette Karlegård

2012-04-12 – Irina Haeger

2012-04-13 – Johanna Löthberg

2012-04-13 – Bodil Ekdahl

2012-04-16 – Reino Harmsund

2012-04-26 – Lisa Henriksson

2012-04-26 – Stefan Silfverberg

Bilaga 1

Frågeguide; Mall/Exempel

Notera att detta är ett exempel där vi visar de övergripande teman som använts i samband med våra intervjuer. Frågorna har varierat från intervju till intervju, men exempelfrågorna nedan är centrala och har berörts mer eller mindre i de olika diskussionerna. På grund av den semistrukturerade intervjuens form har vi inte behövt ställa samtliga exempelfrågor nedan i samtliga intervjuer, då respondenten själv berättat om den aktuella frågan utan att vi bett dem om det. Varje intervju ha inletts med en kort presentation av vår projektgrupp, campus Helsingborg, vår utbildning och inom vilket område vi skriver vår c-uppsats.

Tema:

Din Roll i Försörjningskedjan:

Exempelfråga:

- Beskriv lite om dig själv, vem du är, vad du gör och vad din roll är i kedjan?
- Vad är din viktigaste arbetsuppgift och din avdelnings viktigaste uppgift?

Din syn på kunden och samarbetet:

Exempelfrågor:

- Vem ser du som din kund?
- Känner du att parterna är flexibla?
- Hur anser du att samarbetet fungerar?
- Vilka positiva effekter och nackdelar finns?

Delning av kunskap och information

- Känner du att ni får den info som är nödvändig och att ni ger den info som krävs utåt?
- Hur vet du/ni vad kunden vill ha och vad kunden anser vara en god service?

Mål och fokus

- Vad är målet med er verksamhet?
- Hur hanterar ni/alt. Er tredjepartsleverantör lagernivåer och beställningspunkter? Hur vet ni vad ni ska lagerhålla och i vilka nivåer?

Utveckling och förbättring:

Exempelfrågor:

- Vad skulle du säga är styrkorna och svagheter i den försörjningskedja ni förfogar över i dagsläget?
- Vilken del anser du vara viktigast att förbättra, hur i så fall enligt dig?