



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Integrering av hamnverksamhet i logistikkedjorna

Betydelsen av samverkan mellan aktörer i det intermodala transportsystemet

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Våren 2019

Författad av:

Filip Mannefred

Frida Zetterberg

Födelseår:

931012

950422

Handledare:

Jerry Olsson

Förord

Den här kandidatuppsatsen är skriven VT 19 på Logistikprogrammet (180hp), Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till Rikard Engström på Föreningen Svensk Sjöfart för idéer om uppsatsens ämne, kunskap kring branschen och för att han via sitt kontaktnät tillhandahållit kontaktuppgifter till intervjupersoner. Vidare vill vi tacka alla respondenter som ställt upp på intervju för deras tid och engagemang och för att de bidragit med sin kunskap och egna erfarenheter.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Jerry Olsson och vår handledningsgrupp för värdefulla tips och vägledning under arbetets gång.

Tack!

Filip Mannefred & Frida Zetterberg, Göteborg, 2019-05-28

Sammanfattning

Den svenska sjöfarten spelar en viktig roll för såväl Sveriges export, import som för nationella godsflöden. Transportpolitiska mål i Sverige har länge initierat ett behov av att minska godsflödena på väg, till fördel för intermodala lösningar som inkluderar sjöfart. Intermodaliteten i sig kräver involvering av flera transportslag och, i likhet med försörjningskedjor, är det flertalet aktörer som måste samverka för att få ett fungerande flöde. Förutom förutsättningar såsom kostnader och tekniska aspekter, har studier visat att väl fungerande relationer mellan organisationer är en hygienfaktor för att uppnå en gemensam effektivitet. Den teoretiska grunden i arbetet är forskning kring interorganisatoriska samarbeten inom värdekedjor, samt forskning som behandlar samarbete på en mer generell nivå och ur dessa har begreppen *samarbete*, *transparens* och *makt* identifierats som övergripande teman. Studien syftar därmed till att undersöka en transportkedja med RoRo-frakt som relaterar till Göteborgs Hamn och vilken roll interorganisatoriska relationer i form av samarbete, transparens och makt har för att främja intermodalitet och effektivisera det gemensamma flödet av gods.

Djupintervjuer genomförs med åtta respondenter i transportkedjan, vilka representerar hamn, hamnoperatör, rederi, tågoperatör och transportköpare. Studiens resultat visar vilka aktörernas närmaste samarbetspartners är och hur djupgående relationerna mellan dessa är, i kombination med deras inställning och preferenser kring hur samarbete ser ut. Resultatet visar även att informationsdelning är kritiskt på operativ nivå och att olika respondenter har olika syn på hur inflytandet i denna kontext ser ut.

Slutsatserna fastställer att ingen av de aktörer som är inkluderade i studien, med undantag för Göteborgs Hamn, arbetar aktivt med att öka andelen intermodala transporter, på grund av att fokus snarare ligger på att tillfredsställa kundens behov. Samarbete verkar vara en viktig aspekt för framgångsrika relationer bolag emellan, sett till integrering av verksamheterna och delning av vinst, risk och fördelar med samarbetet. Vidare är transparens en hygienfaktor på operativ nivå i form av informationsdelning och de aktörer som anses ha mest makt är antingen de som sitter på unika resurser, eller kunder som har möjlighet att styra flödet genom vad de efterfrågar. De hinder för samarbete som identifieras är låga marginaler i branschen, fokus på vinst samt eventuell skev maktfördelning med avsaknad av informationsdelning som följd.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Svensk sjöfart, transportpolitik och intermodalitet	5
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte och frågeställningar	7
2. Teori	8
2.1 Introduktion	8
2.2 Samarbete	8
2.3 Transparens	12
2.4 Makt	13
3. Metod	14
3.1 Val av forskningsansats	14
3.2 Empirisk datainsamling	14
3.2.1 Litteraturstudie	15
3.2.2 Urval och presentation av respondenter	15
3.2.3 Val av intervjumetod och skapande av intervjuunderlag	17
3.2.4 Genomförande av intervju	18
3.3 Metoddiskussion	19
4. Resultat	21
4.1 Nuläge	21
4.2 Samarbete	23
4.3 Transparens	27
4.4 Makt	28
5. Analys	31
5.1 Samarbete	31
5.2 Transparens	33
5.3 Makt	34
6. Slutsats	36
7. Referenser	39
8. Bilagor	42
8.1 Bilaga 1. Intervjuunderlag	42

1. Introduktion

1.1 Svensk sjöfart, transportpolitik och intermodalitet

Den svenska sjöfarten står i dagsläget för 70 procent av Sveriges export. År 2014 uppgick det svenska exportvärdet per capita till 181 000 kronor, att jämföra med Storbritanniens 70 000 kronor (Engström, 2019). Importen, som år 2018 uppgick till 2092 miljarder jämfört med 2193 miljarder i exportvärde samma år, visar att även importen är viktig (SCB, 2018). Efterfrågan på godstransporter i Sverige förväntas öka de nästkommande åren och sjöfart är det trafikslag som förväntas öka mest. Ökningen ställer krav på ett fungerande logistiksystem, där hamnarna spelar en viktig strategisk roll för Sveriges godsflöden.

I regeringens godstransportstrategi behandlas de transport- och näringspolitiska målen, där de övergripande målen är att säkerställa en samhällsekonomiskt effektiv och hållbar transportförsörjning, samt att stärka den svenska konkurrenskraften (Regeringen, 2018). Som ett led i hållbar transportförsörjning har den politiska ambitionen i Sverige länge varit att minska godstransporter på väg, till fördel för en ökad andel intermodala transporter som nyttjar sjöfart och järnväg (Trafikanalys, 2019), där intermodalitet innebär att gods obrutet transporteras med fler än två transportslag. Även i Europa har det transportpolitiska fokuset länge varit avlastning av andelen godstransporter på väg. Konceptet ”Motorways of the sea” syftar till att effektivisera och förändra transportsystemet på en övergripande nivå genom en överflyttning av gods mellan de olika transportslagen, främst till fördel för sjöfarten (European Commission, 2019). I praktiken innebär ”Motorways of the sea” en ökad andel Short sea shipping som en del i utvecklingen mot mer intermodala transporter.

1.2 Problemdiskussion

Kostnader är en faktor vars betydelse ofta lyfts som avgörande i diskussionen kring utvecklingen av intermodalitet till fördel för sjöfarten. Omlastningskostnader i hamnarna står för en stor del av det totala transportpriset i transportkedjan, vilket ofta är en central och avgörande beslutsfaktor vid val av transportsätt (Sjöfartsverket, 2016). Även svenska farleds- och lotsavgifter som utfärdas av staten är högre i Sverige relativt stora delar av övriga Europa, och dessa utgör en annan viktig del i transportkostnaden (ISEA och Thriathlon Group, 2017).

Kostnadsargumenten används frekvent för att påvisa varför förflyttning av godstransport till sjöfart och framgångsrik integrering av sjöfart i transportkedjorna inte givit önskad effekt. Däremot finns det andra aspekter i sammanhanget som är av stor vikt.

Vid genomförandet av övergripande litteraturstudie identifierades en avsaknad av forskning som specifikt behandlar integration av hamnar i värdekedjan. Begränsningen påpekas även av bland annat Song och Panayides (2008), som menar att tidigare studier snarare fokuserat på hamnen som en enskild aktör där dess effektivitet och prestation mäts, snarare än att hamnen som en viktig del i försörjningskedjan undersökts. Däremot menar López-Navarro (2013) att en viktig del för att effektivisera integrationen mellan olika transportslag och främja intermodaliteten är att försäkra sig om att relationer mellan organisationer utvecklas i rätt riktning. Tidigare var aktörer framgångsrika i att effektivisera sina egna interna processer för att sänka sina kostnader, dock kan detta ur ett supply chain-perspektiv ses som att kostnaderna i försörjningskedjorna endast distribueras om snarare än att kostnaderna i hela försörjningskedjan sänks och därmed misslyckas effektiviseringen av det gemensamma flödet (Barratt, 2004). För att fortsatt utveckla intermodalitet och gemensam effektivitet är det därmed av stor vikt att forskning kring interorganisatoriska relationer i den här kontexten utökas.

Rapporten tar utgångspunkt i gods som fraktas med RoRo-fartyg där Göteborgs Hamn med tillhörande logistikkedja bestående av hamnoperatör, rederi, tågoperatör och transportköpare, och dess potential till ett mer effektivt utnyttjande av intermodalitet undersöks. RoRo, som är en förkortning för "*Roll on, Roll off*", d.v.s fordon som både kan rullas på och av fartyget, stod år 2016 för 27 procent av den totalt hanterade godsmängden i svenska hamnar (Trafikanalys, 2016). Göteborgs Hamn ligger strategiskt beläget i förhållande till Europa och har således goda förutsättningar för att nyttja fördelarna med intermodalitet då gods till eller ut från kontinenten skall transporteras vidare i Skandinavien eller Europa. Vidare är förutsättningarna goda även sett till tillgängligheten till andra transportslag och infrastruktur, då E6, E45, E20 och riksväg 40 ansluter eller genomkorsar Göteborg, och tillgång till omlastning till järnväg finns även vid hamnterminalen (Göteborgs Hamn, 2018). År 2016 stod andel gods fraktat med RoRo från Göteborg för 17 procent av den totala godsmängden fraktat med RoRo, vilket gör Göteborg till en viktig stad för transport med RoRo-fartyg i Sverige, endast Trelleborgs hamn hanterar större volymer (Göteborgs Hamn, 2018).

En viktig del för att Göteborgs Hamn skall behålla sin konkurrenskraft är att erbjuda intermodala lösningar där berörda aktörer i aktuell transportkedja är involverade och får ta del av de gemensamma fördelarna med intermodaliteten. Intermodalitet är präglad av samarbete, då intermodala system, i likhet med värdekedjor, är komplexa och involverar många aktörer. Värdekedjor som baseras på väl fungerande interorganisatoriska relationer har visat vara mer effektiva, produktiva och framgångsrika (Song och Panayides, 2008). Vidare ställer samarbete högre krav på organisationerna i form av exempelvis gemensamma processer, samarbete och transparens för att uppnå gemensamma mål. Goda infrastrukturella och rent administrativa förutsättningar ger ingen garanti för välfungerande intermodalitet, det som snarare kan vara avgörande är att informationsflödena är transparenta för att skapa tillit och således utnyttja de olika transportslagen på effektivast möjliga sätt (López-Navarro, 2013). Det har även visat sig att hamnar som ingår längre interorganisatoriska relationer anses ha högre integrationsnivåer i försörjningskedjan (Song och Panayides, 2008). Samverkan spelar därmed en viktig roll i att skapa gemensamma flöden och förutsättningar för intermodalitet.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka betydelsen av samverkan mellan aktörer, relaterade till eller verksamma inom Göteborgs Hamn, som främjar intermodalitet och effektiviserar gemensamma godsflöden. Rapportens syfte mynnar ut i följande frågeställningar:

- Vilken roll har interorganisatoriska relationer mellan aktörer i en hamnrelaterad transportkedja i utvecklingen av intermodala transporter?
- Vilken roll spelar begreppen samarbete, transparens och makt sett till hur de undersökta aktörerna samverkar i det gemensamma godsflödet?
- Vilka hinder för samverkan upplever aktörerna att det finns kopplat utvecklingen av intermodala transporter som inkluderar sjöfart?

2. Teori

2.1 Introduktion

I detta kapitel behandlas teorier som beskriver och för diskussion kring framgångskoncept och hinder för interorganisatoriska relationer, samt en nedbrytning av begreppet i olika teman. Dels innehåller kapitlet organisationsteorier som behandlar samverkan mellan aktörer på en mer generell nivå, vilka sedan kompletteras med teorier som är applicerade på samverkan i traditionella värdekedjor. Ur dessa har sedan ett antal centrala begrepp identifierats, vilka är *samarbete*, *transparens* och *makt*. Dessa begrepp ligger även till grund för teori-, resultat- och analyskapitlets upplägg.

2.2 Samarbete

Barrat (2004) har undersökt samarbete mellan bolag i försörjningskedjor och menar att samarbete mellan dessa typer av organisationer har visat sig svårt att implementera i praktiken. I detta sammanhang definieras samarbete som att de samarbetande aktörerna ömsesidigt delar på fördelarna, vinsten, och risken kopplat till verksamheternas ändamål. Att lyfta blicken och se till de övergripande, gemensamma fördelarna med samarbete menar Barrat (2004) är själva grunden till varför samarbete krävs.

För att ett samarbete skall vara hållbart över tid finns det enligt Barratt (2004) ett antal faktorer som behöver vara närvarande. Parterna måste vara beredda att allokera resurser och engagemang till samarbetet, då det i initiala skeden av ett samarbete kan krävas en resursintensitet. Det krävs även involvering av samtliga berörda funktioner i organisationerna, vilka bestämmer graden av integrering av de gemensamma processerna. Resursallokeringen i kombination med omfattande involvering av funktioner gör att det finns en risk för att intressenter såsom aktieägare inte ser nyttan med samarbete med externa aktörer och därför anser att det genererar onödiga utgifter för organisationen. För att undvika detta kan en del av lösningen vara att leverera utlovade fördelar med samarbetet tidigt i processen. Ett ytterligare sätt att belysa värdet av samarbetet kan vara att ta fram ett business case som framhäver den ekonomiska nyttan av samarbete mellan de olika aktörerna. (Barratt, 2004)

Samarbete på samtliga nivåer i ett bolag är en av nycklarna till ett framgångsrikt samarbete. Informationsutbyte på operationell nivå är kritiskt, men även integrering av processer på taktisk

och strategisk nivå är viktigt för att utnyttja fördelarna med integrering och samarbete aktörerna emellan. En viktig insikt är att denna typ av relationer organisationer emellan kan vara intensiva, vilket innebär att det kan vara fördelaktigt att fokusera på att ha ett fåtal strategiska samarbeten med andra organisationer, snarare än att försöka samarbeta med många. Vissa samarbeten kan vara mer effektiva att ha på längre avstånd, exempelvis relationer med andra organisationer där syftet endast är att sänka kostnader gemensamt snarare än att addera ytterligare värde för aktörerna, är inte lika krävande sett till integrering och informationsdelning, och kräver således inte en djupare relation organisationerna emellan. (Barratt, 2004)

Kultur präglad av samarbete är ovanligt i företagskulturer, både sett till samarbete internt, men även samarbete med externa parter (Barratt, 2004). Applicerat på försörjningskedjor hävdar Barratt (2004) att detta beror till stor del beror på att existerande organisationsstrukturer premierar funktionellt tänkande, och mått kopplade till detta, snarare än supply chain-processer, vilket alltså begränsar snarare än att premiera nyttjande av olika samarbeten, både internt och externt i en organisation.

Vidare har Barratt (2004) undersökt vad som krävs i termer av organisatoriska processer mellan organisationer för att samarbetet skall bli framgångsrikt. Det första som nämns är att interna program för att stödja samsarbetsinitiativ måste finnas på plats för att motverka det interna motståndet mot förändring som kan uppstå, och som kan förhindra samarbetet från att utvecklas. Då samarbete i försörjningskedjor kräver fokus på multifunktionella processer där olika funktioner i en organisation bör vara involverade krävs att ledningarna i organisationerna stödjer samarbetet för att detta skall ske friktionsfritt. Detta innebär också att organisationerna kommer att behöva ta beslut tillsammans, för tillverkande bolag i en traditionell försörjningskedja kan detta till exempel innebära att gemensamma prognoser för efterfrågan tas fram eller att gemensamma KPI'er fastställs och mäts för att kunna utvärdera och förbättra den gemensamma prestationen. Detta gör att fokus kan ligga på att effektivisera en hel kedja snarare än enskilda aktiviteter, samt att organisationerna kan undvika att arbeta i olika riktningar. Största barriären för gemensamt beslutsfattande menar Barratt (2004) är komplexiteten i kedjorna, i kombination med informationsdelning mellan organisationer, vilket är ett vanligt problem i sammanhanget. (Barratt, 2004)

Polenske (2004) undersöker samarbete mellan företag på en mer generell nivå. Begreppen *competition*, *collaboration* och *cooperation* (benämns härnäst med de svenska översättningarna *konkurrens*, *kollaboration* och *kooperation*) behandlas, där dessa visualiseras genom en triangel som används för att utvärdera industriella eller regionala relationer. Vad som dock är mest centralt i artikeln kopplat till denna uppsats är distinktionen som görs mellan begreppen *kollaboration* och *kooperation*. *Kollaboration* och *kooperation* beskrivs som liknande former av kollektivt beteende och fyra likheter har identifierats för att sedan kunna tydliggöra skillnaderna mellan begreppen. Likheterna är följande:

- Båda begreppen uppstår mellan alla typer av aktörer inom en region, över regionsgränser eller nationella gränser.
- I båda fallen sker interaktionen mellan aktörer i privat sektor, offentlig sektor eller andra typer av aktörer. Dessa kan vara exempelvis handelsorganisationer eller fackföreningar.
- Båda typerna av samarbete kan ha antagits för att göra aktörerna med konkurrenskraftiga.
- Samarbetena sträcker sig över antingen en lång eller kort period och kan vara beroende av exempelvis samhällsekonomiska och politiska faktorer.

Kollaborativa relationer är mer djupgående relationer som kräver mer av de inblandade aktörerna. Denna typ av samarbete är ofta organiserade internt i organisationen, eller vertikalt i en värdekedja. Det som gör samarbetet mer djupgående är att det kräver samarbete och utförande i team, där anställda, som kan vara från olika avdelningar eller organisationer, måste prestera någonting tillsammans. Detta gör även att denna typ av samarbete tar längre tid att bygga upp, jämfört med de som beskrivs som *kooperativa*. (Polenske, 2004)

Kooperativa relationer å andra sidan, behöver inte vara lika organiserade som det tidigare exemplet. Definitionen beskriver istället ett samarbete mellan två eller flera aktörer, som är antingen formellt eller informellt betingat, där en av skillnaderna mot *kollaborativt* samarbete ligger i vem man samarbetar med. Här ligger fokus på att samarbeta med aktörer horisontellt externt utanför sin egen organisation, snarare än en blandning av vertikalt och horisontellt samarbete. Istället för djupgående samarbete där arbete i team krävs för att prestera någonting tillsammans, kretsar *kooperativa* samarbeten mer på delning av information, support för ledning eller support för teknisk funktion i organisationen. Vidare är *kooperativa* samarbeten av mer frivillig karaktär på så sätt att samarbete sker när organisationen själv ser behovet av det, snarare

än att samarbetet är strukturerat och sker på regelbunden basis. Kooperativa samarbeten är inte heller exklusiva, vilket skiljer dem från kollaborativa samarbeten där fokus istället ligger på att samarbeta med endast en aktör inom aktuellt område. (Polenske, 2004)

Shinohara och Saika (2018) har undersökt samarbete relaterat till hamnverksamhet med ett holistiskt angreppssätt. Artikeln behandlar styrning av hamnverksamhet i Japan och hur dessa hamnar samarbetar för att bli mer effektiva på en övergripande nivå. De menar att hamnar traditionellt är konkurrerande och mäter sin effektivitet genom konkurrenskraft eftersom det tyder på att hamnen i sig är tekniskt och ekonomiskt effektiv. Författarna menar att hamnen har en unik position i att genomföra investeringar som ger kollektiv nytta. Det innebär att samarbete mellan aktörer i hamnklustret är kritiskt för att hamnaktörerna gemensamt skall vara effektiva. I dagsläget ligger fokus till stor del på att hamnaktörerna skall göra vinst. Alltså har det skett en förskjutning från det tidigare fokuset från att hamnen skall vara en infrastrukturleverantör för allmännytta till att fokusera på tillväxt och konkurrens. I ny forskning beskrivs istället hamnen som ett ekonomiskt centrum, där hamnen förväntas skapa värde genom tillgänglighet. Detta menar Shinohara och Saika (2018) i praktiken tar sig uttryck i samarbete, koordination och integrering. (Shinohara och Saika, 2018)

Trots att hamnen beskrivs som en facilitator för samarbete mellan aktörer i denna kontext, menar Shinohara och Saika (2018) att upprättande av nya linjer är helt upp till rederierna. Vidare menar dem att serviceaktörer i hamnarna samarbetar mer sinsemellan än med hamnoperatören, vilket innebär att hamnoperatören har mindre inflytande på denna typen av samarbete. Däremot har hamnoperatören eller hamnen en viktig roll i att koordinera infrastrukturinvesteringar i och kring hamnen för att kunna attrahera industrier till att lokalisera sig i området kring hamnen och på så sätt stärka samtliga hamnaktörers roll. (Shinohara och Saika, 2018)

I Japan har samarbetet mellan hamnar utvecklats genom ramverket som kallas ”Suruga Bay Port Concept” där tre hamnar tillsammans skall bilda en hub genom att dela upp ansvaret av olika typer av gods mellan sig. Alltså skapas ett kluster av hamnar som genom samarbete kan erbjuda en hög grad av funktionalitet och flexibilitet, där de olika hamnarnas karaktär kompletterar varandra. Det finns dock ett antal hinder för att uppnå detta. Främst har Shinohara och Saika (2018) identifierat att bristen på samarbete mellan organisationer begränsar framgången i konceptet.

2.3 Transparens

Vikten av gemensam planering och ökad transparens har bekräftats vara en avgörande faktor för ett effektivt samarbete organisationer emellan. Gemensam planering definieras av López-Navarro (2013) som involvering av köpare och leverantörer i beslut som påverkar båda parter. Traditionellt i interorganisatoriska relationer bolag emellan karaktäriseras dessa till viss del av undanhållande av information som kan vara av vikt för motparten, vilket i förlängningen kan leda till att relationen upplöses. För att motverka detta menar López-Navarro (2013) att kommunikation är nyckeln till ett framgångsrikt samarbete. Barratt (2004) menar att informationsdelning är själva verktyget för att facilitera samarbetet och López-Navarro (2013) menar att om utbyte av nödvändig information möjliggörs och inblandade parter ser värdet i utbytet är det osannolikt att någon av parterna tar risker som påverkar samarbetet negativt. På lång sikt stärks även relationen mellan bolag i takt med att de inblandade får bättre förståelse för motpartens efterfrågan och intressen. Även Ferrer et al (2010) behandlar området och menar att högre grad av informations-, risk- och kostnadsdelning i ett företagssamarbete är kritiskt för att uppnå komplexa och långtida relationer.

Tillit mellan samarbetande aktörer är en faktor som Barratt (2004) menar bidrar till framgångsrikt samarbete, framförallt kopplat till det holistiska perspektiv som krävs vid implementering av samarbete där flera aktörer är involverade. Relaterat till tillit är *informationsdelning*, vilket fungerar som ett verktyg för att facilitera samarbetet och bidra till transparens för att motverka informationsasymmetri och att bolag således agerar på vilseledande information, vilket kan leda till högre kostnader eller lägre värdeskapande än nödvändigt. Informationsdelning i försörjningskedjor kan nyttjas till sin fulla potential om detta sker genom integrering av processer, vilket definieras som gemensamt arbete mellan inköpare och leverantörer, samt gemensam produktutveckling, gemensamma system och delad information bolagen emellan. *Öppenhet och ärlighet* i relationen är viktigt för att tilliten mellan parterna skall upprätthållas, för att informationsasymmetri inte skall uppstå och för att stärka engagemanget i relationen. (Barratt, 2004)

Polenske (2004) beskriver hur viktigt graden av tillit är vid både kollaborativa och kooperativa samarbeten. Vid djupare samarbeten, såsom vid kollaborativt samarbete, behöver graden av tillit i regel vara högre än vid kooperativa samarbeten, då företaget lägger mer tid och resurser, och därmed riskerar mer vid ett kollaborativt samarbete. Kommunikation och förståelse genom tydlighet och skapande av breda forum för kommunikation är kritiskt för att samarbete mellan

organisationer inte skall vara beroende av enskilda personer, menar Barratt (2004). Detta är ett sätt att säkerställa långsiktighet i relationen organisationerna emellan, och undvika risken att relationen äventyras på grund av att en medarbetare avslutar sin anställning.

2.4 Makt

Ferrer et al. (2010) har undersökt relationer mellan bolag i värdekedjor och kom fram till tre avgörande faktorer som påverkas relationerna bolagen emellan. Dessa tre är "Sharing", "Power" och "Interdependency" ("Power" benämns härnäst med den svenska översättningen *makt*). Studien är genomförd i vägtransportbranschen i Australien och författarna kommer fram till att ju mer ett företag värderar makt av dessa tre faktorer, desto mindre är de villiga att samarbeta och tenderar därför att undanhålla information från samarbetspartners, vilket som tidigare nämnt kan vara avgörande för att upprätthålla ett samarbete. (Ferrer et al., 2010)

Ireland och Webb (2006) utvecklar begreppet makt, där makt definieras som det inflytande som en part har över den andra. Författarna delar upp begreppet i tvingande och icke-tvingande makt. Den tvingande makten syftar till att en relation mellan två parter bygger på tvång, där en part antingen genom straff eller hot utövar makt över den andra. Icke-tvingande makt handlar snarare om att belöna motparten för att främja önskat beteende. Vidare förklarar de att makt är ett mycket vedertaget begrepp inom organisationsteori, men att forskarna då tenderar att förklara de skadliga effekterna av tvång och maktutövning i samarbeten mellan två parter och ignorerar de positiva effekterna av icke-tvingande maktutövning på relationen mellan två parter. I dessa positiva relationseffekter ingår bland annat förmågan att fatta snabba beslut, främja innovation och bidra med legitimitet och stabilitet i ett nätverk. (Ireland och Webb, 2006)

Vidare diskuterar de makt i förhållande till teorier om resursberoende och begreppet Interdependency (vilket översätts till svenska som ömsesidigt beroende). Här menar Ireland och Webb (2006) att resursberoende är den huvudsakliga anledningen till hur maktförhållanden mellan organisatoriska förhållanden bildas. Ömsesidigt beroende organisationer blir beroende genom att ett företag äger eller kontrollerar värdefulla och sällsynta resurser som den andra parten behöver. (Ireland och Webb, 2006)

3. Metod

Metodkapitel återger uppsatsens arbetsprocess, det vill säga vilka metoder som använts och den empiri som samlats in för att besvara uppsatsens frågeställningar. I kapitlet motiveras även de val som gjorts under arbetets gång.

3.1 Val av forskningsansats

Patel och Davidsson (2011) beskriver hur det finns tre huvudsakliga arbetssätt vid arbete med relationen mellan empiri och teori. En deduktivt arbetssätt innebär att författarna härleder hypoteser ur redan befintlig teori som sedan relateras till den specifika forskningstesen (Patel och Davidsson, 2011). Att arbeta deduktivt innebär att forskarna följer bevisandets väg. Ett induktivt arbetssätt, däremot, handlar om att istället följa upptäckandets väg (Patel och Davidsson, 2011). I detta fall, enligt Patel och Davidsson (2011), kan forskarna studera forskningsobjektet utan att ha förankrat undersökningen i befintlig teori. I denna rapport används den tredje varianten, en abduktiv forskningsansats. Detta arbetssätt innebär att kombinera ett till en början mer induktivt arbetssätt, där en preliminär hypotes utarbetas utan någon djupare förankring i vedertagen teori, för att sedan arbeta deduktivt för att utveckla teorin och göra den mer generell (Patel och Davidsson, 2011). Den inledande preliminära hypotesen och undersökningens problemområde togs fram i samverkan med Föreningen Svensk Sjöfart och har därefter arbetats om i takt med inläsning av teori. Empirin är baserad på primärdata insamlad genom djupintervjuer, vilka tolkats och analyserats med hjälp av teori. Fördelen med ett abduktivt arbetssätt är att forskarna inte låser sig i så hög grad utan kan använda en kombination av ett induktivt och deduktivt förhållningssätt (Patel och Davidsson, 2011).

3.2 Empirisk datainsamling

Rapportens empiriska datainsamling består av två delar. Dels genomförs djupintervjuer med ett antal aktörer i en transportkedja relaterade till Göteborgs hamnverksamhet. Processen för urvalet av intervjupersonerna återges i kapitel 3.2.2, en redogörelse för förberedelser beskrivs i 3.2.3 och en djupare genomgång av intervjuernas utformning och utförande finns i kapitel 3.2.4. Studiens andra del består av inläsning och insamling av publicerad litteratur, vilket återges i 3.2.1. Områdena som behandlas i litteraturstudien är generella teorier om samarbete, organisationsteori applicerad på traditionella värdekedjor och tidigare forskning kring

samarbete mellan och integrering av hamnverksamheter i transportkedjor. Dessa två undersökningsverktyg kombineras för att uppnå syftet med studien.

3.2.1 Litteraturstudie

Uppsatsens teorikapitel bygger till stor del på litteratur i form av vetenskapliga artiklar. Dessa har inhämtats genom genomförande av en litteraturstudie. Patel och Davidsson (2011) förklarar att för att komma fram till uppsatsens problemformulering behövs relativt god kunskap inom området, vilket betyder att en hel del litteratur behöver gås igenom före fastställande av huvudfråga. Det är inte bara i utformningen av problemområde som inläsning av litteratur har en viktig roll, forskningsarbetet består till stor del av att kontinuerligt söka och läsa litteratur i takt med att man arbetar på andra delar parallellt (Patel och Davidsson, 2011). Denna litteraturstudies upplägg har haft liknande struktur, där vi med hjälp av att läsa teori ramade in problemområdet men efter litteraturstudiens gång har detta kompletterats och arbetats om kontinuerligt, i enlighet med ett agilt och iterativt arbetssätt.

Sökverktyget som har använts är Göteborgs Universitetsbiblioteks verktyg "Supersök". Där sökord som "Port-collaboration", "Intermodal transports", "Success factors for company collaborations" och "Supply chain management collaboration" använts. Därefter har artiklarna sorterats på utgivningsår för att identifiera forskning som fortfarande är aktuell i nutid, då värde- och transportkedjor genomgått stora förändringar de senaste åren i form av ökade godsflöden och högre grad av digitalisering. Vidare har det varit av vikt att återge litteratur som speglar olika perspektiv av området för att ge en så sanningsenlig bild av det teoretiska ramverket som möjligt.

3.2.2 Urval och presentation av respondenter

Utgångspunkten för vår undersökning och därmed urvalet av respondenter var Göteborgs Hamn med tillhörande aktörer som är verksamma i eller kring hamnen och en del av det intermodala godsflödet. Fem huvudaktörer identifierades som aktuella för att få en representativ bild över en intermodal transportkedja kopplad till Göteborgs Hamn, nämligen hamn, hamnoperatör, rederi, tågoperatör och transportköpare. Därefter tillhandahöll Rikard Engström på Svensk Sjöfart rekommendationer på lämpliga kontaktpersoner från respektive del i kedjan som sedan kontaktades av oss för inbokning av intervju, vilket resulterade i sju intervjuer och åtta respondenter (Tabell 1). Det slutgiltiga urvalet fick göras med hänsyn till tidsramen och

förutsättningar för studiens omfattning. Ambitionen var att genomföra intervjuer med representanter som arbetar på en strategisk nivå från respektive aktör, då samarbete mellan organisationer och interorganisatoriska relationer ofta initieras på en högre strategisk nivå. Däremot kändes det även meningsfullt att skapa en bredare bild av nuläget och aktörernas uppfattning och därmed hölls även intervjuer med ett antal respondenter på en mer operativ nivå, som ett komplement till det strategiska perspektivet.

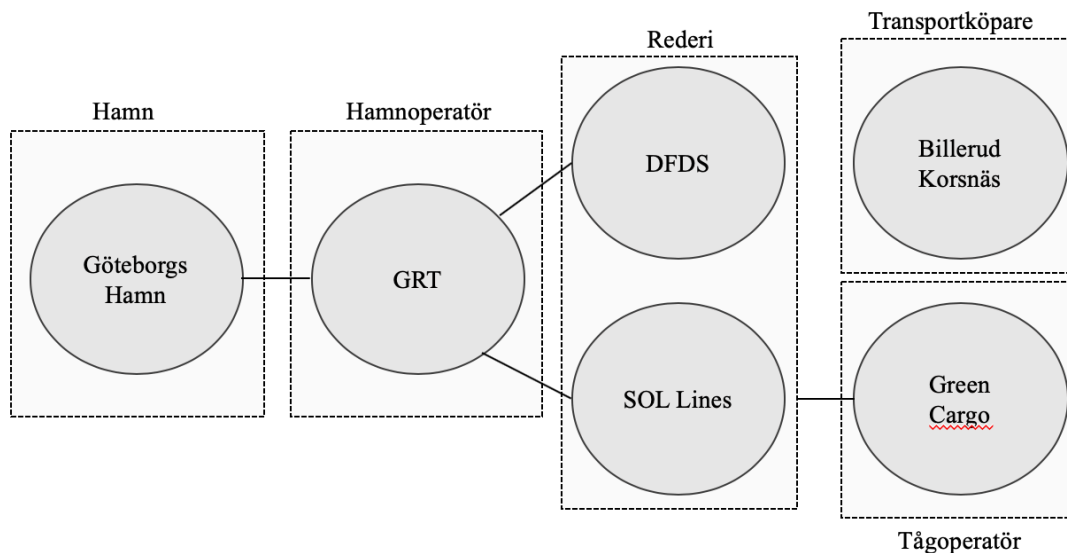
Aktör	Namn	Befattning	Företag	Benämning	Intervjuns längd	Datum för intervju
<i>Hamnoperatör</i>	<i>Jonas Wallberg</i>	<i>Order Call Controll Manager</i>	<i>Gothenburg RoRo Terminal</i>	<i>GRT</i>	<i>44min</i>	<i>190426</i>
<i>Rederi</i>	<i>Martin Larsson</i>	<i>Trafikchef</i>	<i>DFDS Seaways</i>	<i>DFDS 1</i>	<i>43min</i>	<i>190426</i>
<i>Rederi</i>	<i>David Wallgren</i>	<i>Manager Operations Industry & Special Cargo</i>	<i>DFDS Seaways</i>	<i>DFDS 2</i>	<i>1h 3min</i>	<i>190426</i>
<i>Tågoperatör</i>	<i>Ulf Peterson Anders Ohlsén</i>	<i>Kapillärplanerare Strategisk Säljare</i>	<i>Green Cargo</i>	<i>Green Cargo 1 Green Cargo 2</i>	<i>1h</i>	<i>190502</i>
<i>Hamn</i>	<i>Jacob Minnhagen</i>	<i>Senior Manager Market Development</i>	<i>Göteborgs Hamn</i>	<i>Göteborgs Hamn</i>	<i>1h 5min</i>	<i>190503</i>
<i>Rederi</i>	<i>Ragnar Johansson</i>	<i>VD</i>	<i>Swedish Orient Line</i>	<i>SOL Lines</i>	<i>40min</i>	<i>190503</i>
<i>Transportköpare</i>	<i>Johan Seevers</i>	<i>Manager Logistic Solutions</i>	<i>BillerudKorsnäs</i>	<i>BillerudKorsnäs</i>	<i>1h</i>	<i>190506</i>

Tabell 1. Presentation av respondenterna, vilken aktör respektive företag de representerar samt datum för genomförande av och längd på intervjuerna. Benämning syftar till hur respondenterna benämns vidare i resultat och analys och har skapats för att underlätta läsning.

Urvalet har således skett genom urvalsmetoder som inte baseras på sannolikhet, då syftet i vår studie inte har varit att skapa ett tillräckligt stickprov som är representativt för en population utan istället redogöra för aktörernas personliga uppfattningar från ett flertal perspektiv i kedjan. Det har även varit möjligt för oss att påverka urvalet i stor utsträckning vilket även det gör att urvalsmetoden baserats på icke-sannolikhet. Vidare har en ändamålsenlig urvalsmetod använts, vilket enligt Denscombe (2010) betyder att respondenter väljs ut på basis av deras kunskap eller relevans inom området. Fördelen med en ändamålsenlig urvalsmetod är att forskarna kan handplocka de respondenter som anses vara bäst lämpade att svara på frågor i ämnet och därmed förutsätts att forskarna har förkunskap om forskningsområdet, branschen och utbudet av respondenter, vilket kan vara användbart vid mindre studier för att säkerställa urvalet blir representativt för den mindre grupp respondenter som väljs ut (Denscombe, 2010). I enlighet

med Denscombe ansågs det viktigt för oss att utvärdera alternativa intervjupersoner och välja de vi ansåg lämpliga, då vi på grund av tidsramen varit tvungna att begränsa antalet respondenter.

Figur 1 visar en förenklad visualisering av de olika aktörernas relation i transportkedjan som framkommit under intervjuerna. Hänsyn bör dock tas till att det i transportkedjan finns många fler aktörer och stegen mellan de olika aktörerna kan vara olika långa. Billerud Korsnäs som representerar transportköpare i kedjan kan vara kund till både rederi och tågoperatör och har därmed frikopplats från resterande aktörer. Transportköpare på en mer generell nivå kan ha kontakt med en speditör, vilka dock ej inkluderas i vår rapport, som samordnar hela transporten och därmed har relation med alla övriga aktörer.



Figur 1. Enkel visualisering av aktörernas relation till varandra, där BillerudKorsnäs kan vara kund till antingen rederi eller tågoperatör.

3.2.3 Val av intervjumetod och skapande av intervjuunderlag

Eftersom rapporten syftar till att undersöka intervjupersonernas upplevda situation, och att vi därför uppmuntrar att de kommer med egna tankar och åsikter om förbättringar, ter det sig naturligt att genomföra en kvalitativ undersökning. En kvalitativ intervjumetod används för att tolka ord snarare än numeriska dataset som är fallet vid en mer kvantitativ undersökning (Bryman & Bell, 2017). Patel och Davidsson (2011) styrker att en kvalitativ metod syftar till att identifiera intervjupersonens uppfattningar, vilket innebär att tolkning av svar alltid blir

subjektiva och att man aldrig kan avgöra om svaret är “rätt” eller “fel”. En kvalitativ intervjuemetod är bäst lämpad vid ett induktivt eller abduktivt arbetssätt (Patel & Davidsson, 2011), något som ytterligare motiverar vårt val av metod.

Intervjuerna i denna undersökning är av semi-strukturell karaktär, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att intervjuaren har möjlighet att ändra ordningsföljd och ställa ytterligare kompletterande frågor i de fall det kan tillföra värde och information. Vidare är intervjuunderlaget formulerat med en låg grad av strukturering, vilket i detta fall innebär att öppna frågor ställs för att ge respondenten stort svarsutrymme och för att möjliggöra en kvalitativ analys av resultaten.

Intervjuunderlaget är skapat utefter de olika teman som återges i teorin, det vill säga *samarbete*, *transparens* och *makt*. Uppsatsens syfte och en kortare bakgrund presenteras i början av underlaget och de tre begreppen definieras kort för att intervjupersonen ska få en förståelse för uppsatsens teman. Att förklara syftet är viktigt för att intervjupersonen ska se nyttan och känna högre motivation till att medverka, eftersom det ofta ger ett bättre empiriskt material (Patel och Davidsson, 2011). Under temat samarbete görs i intervjuunderlaget en nedbrytning till: 1. Nuläge 2. I början av ett samarbete 3. Under ett pågående samarbete 4. Vid avslutat samarbete. Uppdelningen görs för att intervjun ska få en naturlig samtalsföljd och underlätta för intervjupersonen att återge sina svar. Resterande två teman ansågs inte behöva samma kronologiska uppdelning. Där följer öppna frågor, med tillhörande underfrågor som istället används som stöd för att få ett heltäckande svar från intervjupersonen. Intervjuunderlaget avslutas med att lämna utrymme för intervjupersonen att komma med egna kommentarer och reflektion för att fånga upp tillägg som intervjupersonen anser saknades och ändå vara av betydelse i sammanhanget. Vid utformning har särskild vikt lagts vid att använda neutrala begrepp, och därav har ordet makt formulerats om till inflytande för att undvika den potentiellt negativa laddningen i ordet. Intervjuunderlaget finns bifogat i Bilaga 1.

3.2.4 Genomförande av intervju

Sex av sju intervjuer genomfördes på plats hos aktörerna, och den sjunde genomfördes via telefon. Intervjuerna var mellan 40 minuter till strax över en timme långa. Alla intervjuer spelades in enligt överenskommelse med respondenterna och det insamlade materialet transkriberades i efterhand. Det transkriberade materialet skickades sedan ut till respondenterna för godkännande och för att ge dem möjlighet att göra eventuella tillägg eller att makulera,

vilket resulterade i ett antal mindre ändringar i syftningar i enlighet med respondenternas önskemål. Transkribering ansågs bidra med stort mervärde i vårt fall trots att det är en tidskrävande process då det, i enlighet med Denscombes (2010) beskrivning, har hjälpt oss förstå materialet och förenklat sammanställning av resultatkapitlet i denna uppsats. Materialet blir även mycket mer hanterbart och lättarbetat för vidare analys och diskussion när det är omarbetat från ljud till text (Denscombe, 2010).

Målet var att genomföra alla intervjuer på plats tillsammans med respondenten och att båda författarna skulle medverka vid alla tillfällen, vilket blev fallet i fyra av de sju intervjutillfällena. Vid kvantitativa intervjuer är det kritiskt att intervjuare och intervjuperson båda är medskapare i samtalet utan att intervjuaren ställer ledande frågor och målar in respondenten i ett hörn (Patel och Davidsson, 2011). Genom att båda författarna medverkar kan en person vara ledande i att ställa frågorna, medan den andra kan ställa ytterligare följdfrågor och stötta vid syftningsfel under intervjuens gång. Utgångspunkten var att hålla sig till ordningsföljen i intervjuunderlaget, men om respondenten ansågs ha svarat på frågorna indirekt ströks dessa. På grund av tidsramen fick en intervju hållas via telefon, och under en intervju på plats genomfördes två intervjuer samtidigt men separerat av respektive författare med varsin respondent. I en av intervjuerna medverkade även två respondenter samtidigt, vilket ansågs vara acceptabelt eftersom dessa var verksamma på samma företag.

3.3 Metoddiskussion

Som alltid vid val av en abduktiv forskningsansats uppkommer problematiken med att författarna omedvetet tenderar att välja studieobjekt utifrån tidigare erfarenheter och därför inte angriper problemområdet helt objektivt, och därigenom utesluter alternativa tolkningar till den formulerade hypotetiska teorin (Patel och Davidsson, 2011). Liknande problem uppstår vid urval av respondenter som görs utefter ett icke-sannolikhetsurval (Denscombe, 2010). Det går aldrig helt att motverka att författarnas omedvetna påverkan på valen under arbetsgången, men genom att redogöra för hela processen och motivera de val som tagits och därmed ge utrymme för läsaren att bilda sina egna uppfattningar anser Patel och Davidsson (2011) att kvalitét i studien kan säkerställas. I enlighet med Patel och Davidssons (2011) beskrivning har vi under arbetets gång dokumenterat valen som har gjorts, vilka sedan redogörs i rapporten, och allt material som används har sparats och kan uppvisas vid begäran.

Validitet och reliabilitet är begrepp som används i både kvantitativ och kvalitativ forskning för att säkerställa kvalitet i undersökningen. När reliabilitet och validitet appliceras på en kvalitativ studie menar Patel och Davidson (2011) att begreppen då omfattar hela forskningsprocessen snarare än själva datainsamlingen. Vidare är inte begreppet reliabilitet av lika stor vikt vid kvalitativ forskning som vid kvantitativ forskning, då målet är att fånga en situation eller respondenternas uppfattning och därav blir begreppet snarlikt med validitet i detta fall. Kritiskt för validitet i kvalitativa intervjuer är att forskarna lyckas skapa underlag för att göra trovärdiga tolkningar av respondenternas uppfattning och studieområdet (Patel och Davidsson). I vårt fall består det empiriska materialet av intervjuer där respondenternas tolkning och uppfattning av situationen undersöks och transkriberingen av samtliga intervjuer har skickats till respondenterna för att säkerställa att deras uppfattning stämmer överens med vad som återgivits, vilket styrker validiteten i vårt insamlade material. Även det faktum att flera personer med olika befattningar har intervjuats ger en mer nyanserad bild av nuläget och minskar risken för att basera analysen på skeva uppfattningar.

Det faktum att en av intervjuerna genomfördes via telefon kan påverka samtalet, då intervjupersonen inte har möjlighet att underlätta samtalet för respondenten genom gester och kroppsspråk (Patel och Davidsson, 2011). Det går även att diskutera tillförlitligheten i att det vid tre av sju tillfällen endast var en av författarna på plats, då det kan argumenteras för att det är önskvärt att både finns på plats för att säkerställa att det ges utrymme för respondenten att återge sin uppfattning utan missförstånd eller felaktiga tolkningar. I vårt fall är det dock en fråga om tid och resurs. Det ansågs viktigare av oss att genomföra alla inbokade intervjuer för att kunna återge flera aktörers bild av nuläget för att säkerställa en validitet i analysen, och därav genomfördes intervjuerna trots rådande omständigheter. Hur intervjuerna genomfördes och vilka författare som närvarande finns återgivet i källförteckningen.

4. Resultat

I följande kapitel redovisas det insamlade materialet i form av djupintervjuer med aktörerna i undersökt transportkedja. Kapitlet börjar med en beskrivning och visualisering av nuläget där aktörernas närmaste samarbetspartners presenteras och hur deras respektive relation är utformad. Därefter redogörs respondenternas uppfattning av samverkan mellan parterna i transportkedjan kopplat till intermodalitet, uppdelat på samarbete, transparens och makt. Respondenterna benämns med i enlighet med benämningen som redogörs i Tabell 1.

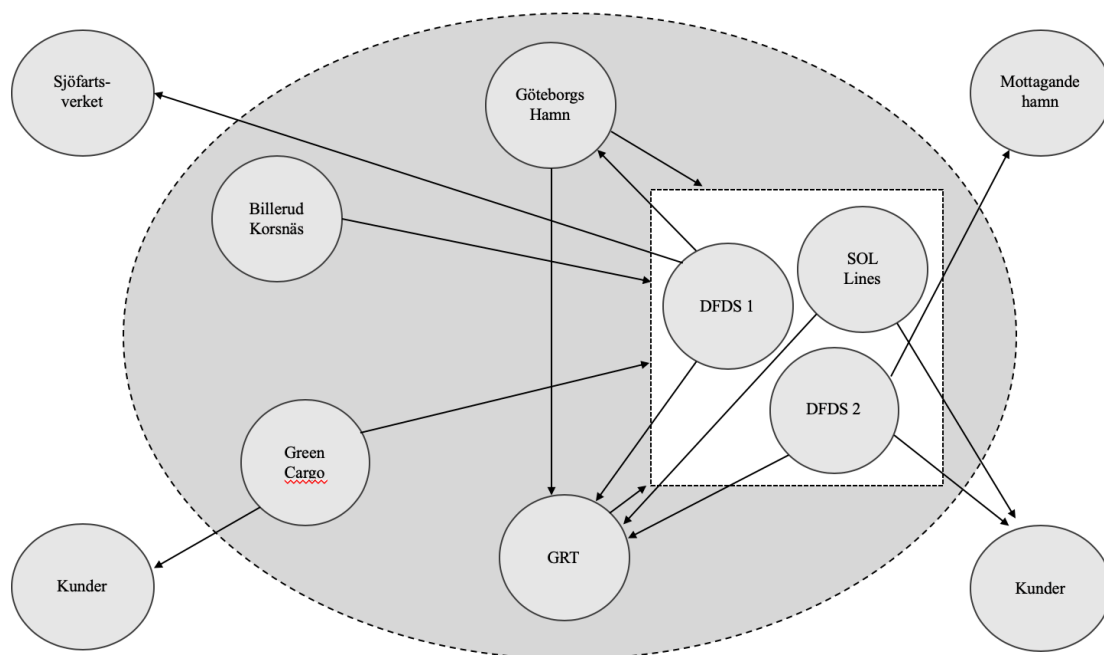
4.1 Nuläge

Då respondenterna i denna uppsats alla är relaterade till hamnverksamhet finns det samarbeten mellan dessa i olika utsträckning beroende på vilka frågor som avses och hur beroende respektive organisation är av motparten. Tabell 2 visar en överblick över respondenterna och deras närmaste samarbetspartners.

Benämning	Aktör	Närmaste samarbetspartner
<i>BillerudKorsnäs</i>	<i>Transportköpare</i>	<i>Rederier</i>
<i>DFDS 1</i>	<i>Rederi</i>	<i>Sjöfartsverket, Göteborgs Hamn, terminaloperatörer</i>
<i>DFDS 2</i>	<i>Rederi</i>	<i>Kunder, terminaloperatörer, mottagande hamn</i>
<i>Green Cargo 1&2</i>	<i>Tågoperatör</i>	<i>Kunder, rederier</i>
<i>GRT</i>	<i>Terminaloperatör</i>	<i>Rederier</i>
<i>Göteborgs Hamn</i>	<i>Hamn</i>	<i>Rederier, terminaloperatörer</i>
<i>SOL Lines</i>	<i>Rederi</i>	<i>Kunder, terminaloperatörer</i>

Tabell 2. Respondenternas redogörelse för deras närmaste samarbetspartners, utan inbördes ordning.

För att ytterligare skapa en överblick över relationerna mellan aktörerna i och utanför transportkedjan, där komplexiteten i relationen i kedjan framgår, visualiseras Tabell 2 nedan (Figur 2). Hänsyn bör tas till att de tillfrågade respondenterna är representanter för respektive aktör, och därmed svarar utifrån sitt perspektiv i verksamheten.



Figur 2. Visualisering av respondenternas redogörelse för deras närmaste samarbetspartners. Aktörer utanför den grå cirkeln är ej inkluderade i den undersökta transportkedjan och de aktörerna inom den vita kvadraten utgör alla rederier. Kunder kan både vara aktörer som inkluderas i den undersökta transportkedjan, där exempelvis transportköpare är kund till rederi, men kan också vara externa parter.

Göteborgs Hamn menar att de främst samarbetar med de aktörer som är närmast dem i transportkedjan, alltså rederier och terminaloperatörer. Vidare poängteras dock att trots nära samarbete så har de inte ett avtal med rederierna, utan samarbetet grundar sig snarare på diskussion för att förstå varandras behov i form av antal anlop eller liknande. Likadant är det för tågoperatören Green Cargo i fallet Gothenburg RoRo Terminal (GRT). Där menar Green Cargo 1 att de inte har något avtal med terminalen i sig och att relationen är baserat på ett ad hoc-agerande, trots att det samarbetas och kommuniceras aktörerna emellan angående slottider, hanteringstider och så vidare. GRT kommunicerar och samarbetar främst med rederierna, som är deras kunder, för att tillsammans utveckla produktionen. De i egenskap av terminaloperatör har möten med de tre rederierna som skeppar till och från terminalen, för att gemensamt kunna skapa en bättre lösning för slutkunden.

Enligt DFDS 2 är terminalen en viktig samarbetspartner för dem, men den betalande, kontrakterade kunden är absolut viktigast. Med terminalen finns en rad aktiviteter för att

integrera organisationernas processer. DFDS 2 menar att detta krävs för att personal i organisationerna skall rikta sig mot rätt funktion inom den andra organisationen. DFDS 1 lyfter Sjöfartsverket och Göteborgs Hamn som viktiga samarbetspartners till hans funktion inom DFDS, då Sjöfartsverket tillhandahåller lots och Göteborgs Hamn verkar för att exempelvis kunna ta emot större fartyg i hamnen. DFDS 1 lyfter, precis som DFDS 2, terminalen som en viktig aktör, och båda nämner motparterna i mottagande hamn som viktiga aktörer för dem.

Mellan terminalerna och Göteborgs Hamn finns det avtal då dessa är hyresgäster hos Göteborgs Hamn. I den kontexten är Göteborgs Hamn ansvariga för det som kommer till grinden i terminalen, och där går ansvaret över till att terminalen är ansvarig. BillerudKorsnäs menar i sin tur att de främst har samarbeten med rederierna. Där har de själva möjlighet att välja det rederi som passar dem bäst. Vidare har de relativt lite kontakt med hamnoperatören, och menar att de värdesätter att ha få mellanhänder och avtalsparter. Samarbete mellan Göteborgs Hamn och andra aktörer sker främst på strategisk och taktisk nivå där processerna är integrerade med framförallt hamnoperatörerna. Detta sker exempelvis genom att aktörerna kommunicerar kring frågor såsom muddring av hamninloppet för att kunna ta emot större fartyg, underhåll eller utbyte av infrastruktur i terminalen. Göteborgs Hamn lyfter att operativt informationsutbyte, såsom fartygsanlöp, sker kontinuerligt mellan aktörerna. Samarbetet mellan Göteborgs Hamn och rederierna är på en mer ytlig nivå där rederierna betalar hamnavgifter som är en viktig intäktskälla för hamnen.

4.2 Samarbete

Här redogörs respondenternas uppfattning av deras samarbete med närmaste samarbetspartners i eller i anslutning till den intermodala transportkedjan, vilka redovisats i Tabell 2 och Figur 2. Samarbete definieras här som att samarbetande aktörer ömsesidigt delar på fördelar, vinst och risk kopplat till samarbetet.

Flera av respondenterna menar att identifiering av samarbete ofta är relaterat till hur de arbetar med sina kunder. DFDS 2 lyfter kundernas behov och menar att deras främsta uppgift är att hantera belastningen på sina fartyg, men kan ibland få förfrågningar från kund om exempelvis mellanlagring, en tjänst som DFDS inte erbjuder. Detta går att lösa genom samarbete med andra terminaler, där ett pris förmedlas till kund. Green Cargo 1 menar att i denna kontexten är förädling av transportkedjorna centralt och tar Stora Ensos Baseport-system som exempel. Vidare menar Green Cargo 2 att det behövs mer samarbete i branschen för att hitta nya volymer

och lösningar för att gynna båda parter, men att hindret är affärsrisken i sig, i kombination med låga marginaler, som gör att fokus istället ligger på stycklösningar och att lösa en specifik transport, snarare än att utveckla transportkedjan tillsammans med andra aktörer. SOL Lines lyfter att samarbete uppstår när organisationer behöver något från varandra, men att det finns högre grad av tillit i denna bransch än andra branscher, vilket visar sig i form av att det inte alltid finns skrivna avtal.

Göteborgs Hamn menar att det främsta de efterfrågar i ett samarbete är långsiktighet och ger terminalverksamheten som exempel där terminalerna inte är intresserade av korta kontrakt eftersom investeringar krävs för att kunna bygga upp den typen av verksamhet. Detta exemplifieras genom hamnens avtal med terminalerna där dessa är skrivna på 10 till 25 år, vilket Göteborgs Hamn menar också efterfrågas av terminaloperatörerna då ett sådant engagemang kräver investeringar även från deras sida.

ISO-klass är något som DFDS 2 nämner som ett viktigt vid val av samarbetspartner och därefter nämns pris, flexibilitet och pålitlighet. Han menar att frågor som kretsar kring integrering av verksamheterna, i en relation mellan DFDS som leverantör och kund som motpart, i form av informationsdelning eller gemensam resursallokering kommer i andra hand, och att första prioritet därmed är att vinna en affär för att därefter fokusera på hur samarbetet skall genomföras. Green Cargo 2, som också har försäljningsperspektivet, menar samarbete är personberoende och att det är viktigt att man känner en trygghet i relationen, vilket kan göra att en aktör väljs framför en annan. Han utvecklar och säger att öppenhet i form av högt i tak i diskussioner och informationsdelning gör att en trygghet uppstår. Även SOL Lines lyfter tillit som den viktigaste faktorn vid val av samarbetspartner och exemplifierar med en joint venture som de nyligen startat tillsammans med Wallenius. Tilliten går också tillbaka till att kunna dela på olika saker tillsammans med en samarbetspartner, där framförallt att kunna dela pengar lika benämns som viktigt för SOL Lines.

Framgångsrika samarbeten, menar DFDS 2, grundar sig i förståelse för motpartens situation. För att uppnå detta internt får nyanställda som en del i upplärningen besöka olika delar av terminalen för att skapa en förståelse för helheten, men också för att en anställd på DFDS ska förstå motpartens situation i terminalen och vice versa. Samma sak gäller kunder för att de skall förstå vilken tjänst de köper. Om kunderna kommer på besök i terminalen och DFDS får visa vad de faktiskt gör skapas inte bara en förståelse för kund för vad dom köper, men också ett

förtroende parterna emellan, menar DFDS 2. Green Cargo 1 menar att en hygienfaktor för en sund relation och framgångsrikt samarbete måste vara att båda parter tjänar ekonomiskt på samarbetet, men att vägen dit måste vara grundad på relationer mellan människor och personkemin däremellan. Även SOL Lines och BillerudKorsnäs betonar vikten av tillit och informationsdelning för att skapa förtroende och därmed gynna samarbetet.

Green Cargo 1 menar att det faktum att båda parter får ut något ekonomiskt av samarbetet är centralt för att det skall hålla på lång sikt och Green Cargo 2 tillägger att upprätthållande av service spelar stor roll. Han utvecklar med att säga att det hade varit önskvärt med mer integrering av organisationer för att på så sätt fördjupa samarbetena, men att branschen inte är där ännu. SOL Lines lyfter de rent relationella faktorerna som påverkar långsiktigheten och menar att båda parter måste ge och ta. BillerudKorsnäs förklarar att teamet som han arbetar i har en namngiven ansvarig för respektive leverantör på logistiksidan, där det inte råder någon tvekan om vem som ansvarar för uppföljning och utvärdering löpande.

Vissa respondenter beskriver att det finns olika grad av motsättning mellan konkurrens och samarbete. Göteborgs Hamn menar att informationsdelningen skulle kunna bli lidande vid konkurrens och DFDS 2 betonar samma sak och menar att det måste finnas en affärshemlighet. Han utvecklar genom att säga att det finns ett samarbete mellan dem och SOL Lines om en kund vill frakta gods från England till Finland. Där samarbetar två konkurrenter, men konkurrerar inte på respektive linje, då enda lösningen är att åka med DFDS till Göteborg och därefter åka med SOL Lines från Göteborg till Finland.

Sett till intermodalitet arbetar flera av respondenterna med intermodala transporter. Dock är det ingen av dem som ser ett egenvärde i intermodalitet, utan fokuserar istället på att kunna erbjuda en lösning som efterfrågas av kund. I förlängningen innebär det att en viss del av transporterna är intermodala. Göteborgs Hamn har länge arbetat för att öka andelen järnvägstransporter in i hamnen, vilket även SOL Lines anser att de har lyckats väl med. Syftet har varit att nå längre ut i Sverige och skapa en bättre effektivitet, vilket är ett kontinuerligt arbete för att stärka Göteborgs Hamns ställning och arbeta mot att vara det naturliga godsnavet i Skandinavien. Göteborgs Hamn arbetar med även intermodalitet genom att delta i olika forskningsprojekt och studier. Det pågår hela tiden diskussioner med terminalerna för att öka effektiviteten och ge goda förutsättningar för att utveckla logistikkedjan, där intermodalitet spelar en viktig roll. Göteborgs Hamn nämner även BillerudKorsnäs som exempel, där de har gjort en stor

investering i en kartongmaskin. Där är det viktigt för Göteborgs Hamn att se till att det finns förutsättningar för att godset skall kunna transporteras via Göteborg, i form av att det finns spår och en aktör som är villig att hantera godset på järnväg.

DFDS 2 menar att de som helhetsleverantör har möjlighet att erbjuda kund egentligen vilken lösning som helst. För dem är det alltså oväsentligt huruvida en transport är intermodal eller inte, DFDS 2 uttrycker att de behöver tänka friare än så och att det gäller att utgå ifrån kunden. Däremot lyfter han två intermodala upplägg som de nyttjar, dels Stora Enso-projektet med SECU-containrar men också transport av Refuse Derived Fuel (RDF), vilket är avfall som förädlas till bränsle, där båda typer av gods fraktas helt intermodalt. Även SOL Lines lyfter Stora Enso-projektet som ett initiativ för intermodalitet, men betonar också att SOL Lines är ett kaj-till-kaj-rederi och således inte arbetar aktivt med att utveckla intermodalitet. DFDS 1 menar att intermodaliteten utvecklas mycket tillsammans med industrikunderna, där fokus ligger på att nyttja lastbärare på bästa sätt, där är både de och kunderna drivande för att skapa bra lösningar. Vidare menar han att den intermodalitet som de är involverade i att utveckla oftast handlar om specialgod, då intermodalitet för standardiserat gods är mer upp till kund, men att DFDS gärna erbjuder förutsättningarna för intermodala transporter. BillerudKorsnäs beskriver att de har en lösning som skulle kunna klassificeras som intermodal, men att den till största del är baserad på trailer och järnväg, snarare än sjöfart. Anledningen menar han är att det är ett större arbete att upprätta en sjöfartslösning och att de flesta av deras kunder är lokaliserade i inlandet. Samtliga upplägg är något som kontinuerligt utvärderas för att kunna nå destinationerna på enklast möjliga sätt för att anpassa sig efter kund.

Green Cargo har gjort försök till samarbete med en aktör som fick avslutas, där tanken var att bygga ihop det svenska nätverket för att kunna gå vidare ut i Europa med hjälp av intermodala terminaler. Det specifika samarbetet fick avslutas på grund av flertalet faktorer, däremot hävdar Green Cargo 2 att det behövs fler liknande initiativ från dem och från andra aktörer, men menar att affärsrisken sätter stopp för att de ska ske. Vid upprättande av tågkapacitet får Green Cargo själva stå för 100 % av affärsrisken, vilket han menar är ohållbart när marginalerna är så låga. De har tidigare testat att försöka dela affärsrisken med motparter, men det menar han inte har accepterats.

4.3 Transparens

Här återges respondenternas uppfattning av graden av transparens aktörerna emellan. Begreppet transparens definieras här som informationsdelning, gemensam planering och integrering av processer för att främja samarbetet.

Alla respondenter nämner att väl fungerande gemensam planering med sina närmaste samarbetspartners är en förutsättning för att den operativa verksamheten ska fungera. GRT berättar att välfungerande gemensam planering genom att dela information kring transporten är kritiskt för ett väl fungerande arbete. Genom att få korrekt information i tid från den sändande hamnen kan terminalen planera och förbereda ankomsten, och hanteringen i terminalen blir enklare genom att den i förväg kan anpassas efter den specifika transporten. Även Green Cargo 1 beskriver hur de planerar all trafik från Älvsborgshamnen med exakta klockslag, volymer och växlingar, som sedan diskuteras i möten mellan dem, hamnen, godsägare och banservice där kvalitén och produktionen följs upp.

Flera av respondenterna redogör för hur de upprättat webbaserade system som ofta inkluderar flera parter. Vanligt är att systemet inkluderar leverantörer, kunder och speditörer. DFDS använder webbaserade system som delas med leverantörer, eller exempelvis tullen, Sjöfartsverket och Göteborgs Hamn där information läggs ut inför varje anlop som alla parter har tillgång till. Syftet är att få förstahandsinformation om vilket fartyg som kommer, vilka tider som gäller och eventuella förseningar för att ge förutsättningar för alla parter att kunna erbjuda bra service. SOL Lines är integrerade med Göteborgs Hamn och ett flertal andra hamnar där en direktuppkoppling mellan dem och hamnarna upprättas.

Även BillerudKorsnäs betonar vikten av gemensam planering, och berättar att det är något som görs hela tiden för att verksamheten ska fungera. Han förklarar hur de mer och mer växer ihop med samarbetspartners genom affärssystem och EDI, och att det även kan vara ett krav från leverantörerna att en sådan integrering är möjlig. Vidare menar Billerud Korsnäs att detta leder till säker informationsöverföring samt mindre administrativt arbete, och att resursbehovet därmed minskar för båda parter. Han berättar vidare att man med leverantörer skriver Standard Operating Procedure i avtalen för hur samarbetet ska fungera, och att båda parterna drar nytta av att vara transparenta och förmedla sina krav på varandra. SOL Lines har ett likartat system där många kunder bokar i sitt eget system som sedan når deras med hjälp av EDI, sådana upplägg menar han efterfrågas mer och mer av kunderna. Green Cargo 1 lyfter att de har

upprättat en kundserviceenhet in-house med sin största kund SSAB, där de är så integrerade som man kan vara enligt honom. Vidare beskriver han att det den här typen av tigha och integrerade samarbeten finns med kunder, men att det däremot finns en avsaknad av sådana typer av samarbete med rederier eller liknande, som enligt honom, skulle förädla deras produkt som tågoperatör.

Alla respondenter beskriver hur de generellt är transparenta med gods- respektive fartygsinformation, där den här typen av information görs tillgänglig för alla parter. DFDS 2 nämner att planering och förberedelser är extremt viktigt för att hålla godsflödena igång, och där har informationsdelning en central roll då man planerar mycket inför varje anlop eftersom dessa kan variera i egenskaper och hantering. Det finns dock, enligt Green Cargo 1 och 2, en distinkt skillnad mellan att dela operativ information och kommersiell information. Operationellt informationsflöde sker hela tiden, och där handlar det om att det ska finnas information om när godset skickats och när det är på plats. Green Cargo 2 redogör för hur det generellt, enligt honom, är lågt i tak kring informationsdelning. Han beskriver att eftersom att det är låga volymer och små marginaler leder detta till att det uppfattas som att alla aktörer gärna håller sin information för sig själv. DFDS 1 berättar att information som DFDS inte delger gentemot sina kunder är allokering av godsmängden ombord på respektive avgång, då han menar att kunder kan känna sig förfördelade vid tillfällen när det ej finns full kapacitet och de behöver göra en fördelning, utan det är en dialog med respektive kund. Annan information som vanligtvis inte är transparent enligt respondenterna är pris och kostnader. BillerudKorsnäs berättar att det naturligtvis är så att leverantörer av logistiktjänster inte bara har dem som kund, utan att de också handlar med deras konkurrenter och därmed är man ibland försiktig med att kommunicera pris. Däremot, säger han, finns det en sekretess och en professionalism i samarbetet som gör att det inte borde finnas en oro för det egentligen.

4.4 Makt

Här återges respondenternas uppfattning av aktörernas inflytande i transportkedjan, samt externa faktorer som har stor påverkan på utformningen av samarbete. Begreppet makt definieras här som den påverkan som en part har på den andra parten, eller på hela kedjan.

Uppfattningen om vem som har mest inflytande i branschen och av aktörerna i transportkedjan skiljer sig mellan respondenterna. För flera av respondenterna är kunderna de som upplevs ha störst inflytande, just för att det är deras behov som man vill tillfredsställa för att säkerställa

intäkter. För GRT blir därmed rederierna som betalande kunder viktiga aktörer som har stort inflytande på deras verksamhet. Vidare nämns även stora industriföretag som Volvo, BillerudKorsnäs och Stora Enso, där deras respektive viljor är något GRT får förhålla sig till. Storleken på kund spelar roll, enligt GRT, och exemplifierar med ett fall där Volvo var i behov av extra kapacitet vilket ledde till att DFDS utökade sin linje mellan Göteborg-Gent. DFDS 1 menar att det är rederiet som har störst inflytande i transportkedjan. Enligt honom blir terminal, hamnoperatörer och järnväg leverantörer, och kunderna sitter i sin tur med avtal med DFDS vilket gör att resterande aktörer blir beroende av dem. Green Cargo 2 lyfter däremot transportköpare som nummer ett, eftersom dessa i slutändan väljer transportlösning och därefter får resterande aktörer, om det så är hamn, terminal eller järnvägsbolag anpassa sig efter det.

Något som tas upp av flera respondenter som representerar rederier är hur rederierna är beroende av Göteborgs Hamn och terminalen på grund av det geografiska läget och att förutsättningarna för att byta hamn eller terminal inte finns. SOL Lines beskriver det som att terminalerna och hamnen sitter på ett geografiskt monopol, vilket han menar får effekten att hamnoperatörerna automatiskt fångar upp de volymer som kommer från inlandet närmast terminalen och att dessa volymer således är svårörliga.

Bristen på konkurrens mellan hamnarna, menar SOL Lines, är något som även beror på att det finns få hamnar i Sverige som är stora nog att konkurrera med Göteborgs Hamn. Han menar att detta har fått effekten att kostnaderna i svenska hamnar är högre än i andra hamnar nere i Europa och ger Rostock som exempel, där ett trailerdrag kostar 25 euro, jämfört med 100 euro på terminalen i Göteborg. Vidare ifrågasätter SOL Lines hur kostnaderna är fördelade mellan de olika transportslagen som verkar inom terminalen. Han menar att fartygen betalar farledsavgifter, hamnavgifter och stuverikostnader, medan järnväg eller bil inte betalar någonting, trots att terminalen fungerar som en omlastningsnod för dessa tre trafikslag. Även DFDS 1 lyfter att det inte bara går att byta hamn, terminal eller stuveribolag, vilket gör att man är väldigt beroende av varandra i det här läget. Kopplat till intermodalitet menar han att den åtgärd som hade fått störst effekt för att främja detta är ökade avgifter för vägtransport i kombination med sänkta avgifter för sjöfarten.

Inflytandet aktörerna emellan har till viss del förändrats över tid. Flera respondenter nämner privatiseringen av Göteborgs Hamn som en stor förändring som ändrat branschen och förutsättningarna för deras verksamheter. SOL Lines beskriver hur det nu är viktigare än

någonsin med samarbete för Göteborgs Hamn, eftersom det är mer splittrat och komplext idag på grund av att det är fler intressenter totalt sett i hamnen. Han nämner att detta lett till att terminalerna blivit starka aktörer i hamnklustret, men tror däremot att när aktörerna vill samma sak finns det en stor fördel att man är många som tillsammans kan gå åt samma håll för att ha större möjligheter att påverka sjöfartens utveckling i positiv riktning.

5. Analys

I analyskapitlet ställs det insamlade empiriska materialet mot tidigare återgiven teori för att diskutera eventuella likheter och skillnader mellan dessa, samt sätta det i kontext till uppsatsens syfte och frågeställningar. Benämning av respondenterna är identiskt med resultatkapitlet.

5.1 Samarbete

Relationen mellan Green Cargo och GRT byggs på tillfälliga lösningar vilket kan tyda på att relationen i sig inte är speciellt djup, vilket Polenske (2004) menar innebär att den kan vara av mer kooperativ karaktär. Med utgångspunkt i terminalen GRT är relationerna med rederierna något djupare. I enlighet med vad Barratt (2004) säger om framgångsrika samarbetsstrukturer återfinns sådana mellan terminal och rederi som säger hur, när och varför kommunikation sker mellan aktörerna. Alltså verkar GRT tillsammans med rederierna för att skapa en bättre lösning för slutkund, för att på så sätt stärka sin gemensamma konkurrenskraft, vilket är grunden till att samarbete krävs enligt Barratt (2004).

En förutsättning för att ett multifunktionellt samarbete skall fungera, menar Barratt (2004), är att även ledningen i bolaget stödjer samarbetet. I fallet DFDS och GRT kan antagas att så är fallet då DFDS äger 65 procent av aktierna i terminalen. Vad som ytterligare tyder på att samarbetet mellan DFDS och GRT är multifunktionellt är hur de två genomförda intervjuerna med DFDS skiljer sig. DFDS 2 har mer fokus på operation gentemot kunder, och således en mer kommersiell del, medan DFDS 1 fokuserar på fartygsoperation. Detta gör att de har olika syn på vilka aktörer som är viktiga samarbetspartners. Vidare har ingen av respondenterna lyft att avsaknad av stöd från ledning är ett hinder för samarbete. Dock har samtliga respondenter pratat om samarbeten kopplat till funktionella mått såsom ekonomiskt resultat i form av vinst, snarare än att fokusera på de gemensamma supply chain-processerna, vilket Barratt (2004) menar kan begränsa denna typ av samarbeten. Green Cargo 2 menar att det största hindret för samarbete är affärsrisken på grund av att branschen karaktäriseras av låga marginaler. Detta skulle kunna innebära att den ekonomiska nyttan med samarbete inte framgår, vilket enligt Barratt (2004), kan göra att intressenter endast ser samarbete som onödiga utgifter för organisationen, snarare än något som kan utveckla den gemensamma effektiviteten. Green Cargo två efterfrågar mer samarbete och menar att branschen behöver fokusera på gemensamma lösningar för att utveckla den gemensamma transportkedjan. Dessa båda exempel

går i linje med Shinohara och Saika (2018) som beskriver att det i dagsläget är stort fokus på att hamnaktörer skall göra vinst.

Endast Göteborgs Hamn uppger att de har ett fokus på att öka andelen intermodala transporter. Resterande respondenter fokuserar på att göra vad som är bäst för kund i respektive fall. Även detta kan bero på hamnaktörers fokus på att göra vinst (Shinohara och Saika, 2018), i kombination med branschens låga marginaler. Dock lyfts ett antal intermodala transportupplägg och de system som lyfts är Baseport-systemet, som från början är baserat på stora volymer från Stora Enso samt transport av RDF. DFDS 1 menar att intermodaliteten utvecklas mycket tillsammans med industrikunderna och att det då är fokus på specialgoods, precis som vid användning av Baseport-systemet och vid transport av RDF. Utöver specialgoods finns inget egenvärde i att öka andelen intermodala transporter eftersom rederierna utgår från kundernas behov. Det handlar istället om att ha ett diversifierat erbjudande mot kund, där intermodala transporter kan vara en del av erbjudandet. Även detta går i linje med hamnaktörernas fokus på att göra vinst (Shinohara och Saika, 2018).

Barratt (2004) definierar samarbete som att aktörer delar på fördelar, vinst och risk kopplat till ett samarbete. Att aktörer inte delar på risken vid initiering av ett samarbete kan i sig vara riskfyllt, då en aktör kan uppfatta samarbetet som ojämnt om inte inblandade parter har samma engagemang. Även Ferrer et al (2010) menar att riskdelning är en av flera kritiska faktorer för att uppnå långsiktighet i samarbete. Detta kan även vara extra riskfyllt i denna bransch då de intermodala samarbeten som har lyfts under intervjuerna har tenderat att vara kapitalintensiva och långsiktiga. SOL Lines's samarbete med Wallenius är ett exempel på att kunna se till gemensamma fördelar och kunna dela på fördelar, vinst och risk, vilket Barratt (2004) menar är själva grunden till att samarbete krävs. SOL Lines beskriver samarbetet med Wallenius som ett äktenskap som skall vara i decennier, vilket även det går i linje med en av de faktorer som Barratt (2004) anser krävs, nämligen resursallokering från båda parter.

Barratt (2004) beskriver risken med att intressenter inte ser nyttan med samarbete, dock kan avsaknaden av vilja att dela på risk grunda sig i att samarbete kan innebära stor resursallokering. Green Cargo 2 menar att de har försökt initiera samarbeten med andra aktörer som har misslyckats, då Green Cargo har förväntats ta en större affärsrisk än motparten. Samarbeten som innebär stora investeringar skulle av Polenske (2004) kunna beskrivas som kollaborativa. Tillit lyfts som viktigt av både Barratt (2004) och Polenske (2004), där Polenske (2004) menar

att tillit är viktigt oavsett samarbetets djup, men att det spelar större roll vid djupare samarbeten, när risk och resursintensitet är större. Vad som ytterligare kan definieras som en kollaborativ relation är den mellan Göteborgs Hamn och terminaloperatörerna, då det främsta Göteborgs Hamn efterfrågar i en relation är långsiktighet, och då dessa två aktörer samarbetar för att utveckla de rent tekniska delarna av hamnen.

5.2 Transparens

BillerudKorsnäs lyfter gemensam planering som en kritisk del som har en betydande inverkan på verksamheten, där säker och korrekt informationsdelning kan säkerställas. Även SOL Lines, som har bokningssystem tillsammans med sina kunder, beskriver fördelarna med att systemet motverkar dubbelarbete. Barratt (2004) redogör för att liknande positiva effekter även existerar i försörjningskedjor, där informationsdelning motverkar informationsasymmetri, som kan vara både kostsamt och ineffektivt. Något som även poängteras som viktigt för samarbete av både Barratt (2004) och BillerudKorsnäs är öppenhet och ärlighet. Detta görs från BillerudKorsnäs's sida genom att skriva avtal där spelregler för samarbetet tydliggörs, vilket enligt honom öppnar upp för transparens gällande krav och förväntningar. Denna öppenhet parterna emellan leder till långsiktigt samarbete och Barratt (2004) menar att det leder till ökad tillit och engagemang i relationen.

En förlängning av gemensam planering är integrering av processer mellan samarbetspartners, vilket ofta innebär att relationen och samarbetet är mer djupgående. Djupare relationer mellan inblandade aktörer är ofta organiserade vertikalt i en värdekedja, och kräver därmed att anställda från olika avdelningar eller organisationer arbetar i team för att prestera något tillsammans. Polenske (2004) menar att detta gör att parterna lägger mer tid och resurser vilket också gör att de riskerar mer. Som tidigare nämnt beskriver GRT hur de jobbar med en hög grad av integrering tillsammans med DFDS, då GRT ägs till 65 procent av DFDS. Den här typen av samarbete de kan jobba integrerat genom att exempelvis dela vissa typer av IT-system leder, enligt GRT, till att parterna får en större förståelse för varandras behov. Denna samarbetsform verkar vara multifunktionell, och López-Navarro (2013) menar att den här typen av förståelse för motpartens intressen leder till att relationen mellan bolagen stärks.

Barratt (2004) menar att samarbete på samtliga nivåer är en av nycklarna för att samarbetet skall vara framgångsrikt, dock är det kritiska på den operativa nivån att informationsutbyte mellan aktörerna sker. Flera av respondenterna uppger att de samarbetar med motparter på

operativ nivå och delar information kopplat till godstransporten. Respondenterna har beskrivit det som att informationsdelning med samarbetspartners är kritiskt för att kunna bedriva verksamhet i form av planering och förberedelser. Ofta sker informationsdelning digitalt genom att aktörerna delar webbaserade system med olika parter. Detta går i linje med Barratts (2004) beskrivning av informationsdelning som en viktig facilitator mellan samarbetsparterna för att stödja och upprätthålla framgångsrika sådana. Däremot framkommer beskrivningar från Green Cargo 2 som indikerar att det är lågt i tak kring informationsdelning, vilket beskrivs grunda sig i låga marginaler och leda till försiktighet med att dela information. Annan information som uppges vara känslig är kostnader och allokering av resurser. För att uppnå komplexa och långvariga relationer menar Ferrer et al (2010) att det krävs en hög grad av information-, risk- och kostnadsdelning, vilket inte verkar vara fallet utifrån svaren av respondenterna, med undantag för fallet GRT-DFDS där deras höga grad av transparens kan förklaras av ägandestrukturen.

Enligt respondenternas återgivelser finns det många gånger en avsaknad av avtal aktörerna emellan. Flera exempel tas upp i intervjuerna, bland annat beskriver Green Cargo 1 att deras relation med terminalen är baserad på ad hoc, och Göteborgs Hamn förklarar att deras samarbete med rederierna snarare baseras på diskussion kring nuläge och behov. SOL Lines hävdar att avsaknaden av avtal visar att det finns en högre grad av tillit denna bransch. Tillit menar Barratt (2004) är en framgångsfaktor för samarbete, speciellt när flertalet aktörer är involverade.

5.3 Makt

Uppfattning kring vilken aktör som har mest inflytande i branschen skiljer sig mellan respondenterna. Det som dock är likt är resonemangen kring varför en viss aktör skulle ha mer inflytande, och anledningen som uppges går att likna vid vad Ferrer et al. (2010) och Ireland och Webb (2006) benämner som ömsesidigt beroende. Detta visar sig i att terminalen anser sig vara beroende av rederierna då de har kontakt med kunder, vilket innebär att terminalen är beroende av den resurs som kunderna utgör, vilka rederierna har kontroll över. Dessutom har terminalen och Göteborgs Hamn inflytande eftersom de kontrollerar resursen som den geografiska lokaliseringen och tillhörande infrastruktur utgör. Somliga respondenter menar att kontrollen över denna resurs innebär ett geografiskt monopol, då de anser det vara svårt eller rent av omöjligt att byta hamn eller terminal vilket gör att de är beroende av terminalen som aktör. Vidare menar Green Cargo 2 att transportköparna är de som i slutändan har makten över

vilken väg volymerna tar, då de kan välja transportlösning eller aktör. Även GRT betonar transportköparnas inflytande och menar att framförallt stora kunder kan påverka deras verksamhet.

Ferrer et al. (2010) kommer fram till att ju mer en aktör värderar makt av de tre faktorer som tas upp i artikeln, desto mindre samarbetsvilliga är de, vilket får effekten att de undanhåller information. Flera respondenter uppger att transparens och informationsdelning är viktigt, dock avser detta oftast rent operativ information som behövs för den dagliga verksamheten, snarare än strategisk information för att göra en interorganisatorisk relation mer djupgående. Detta kan alltså vara ett exempel på att aktörer i branschen värderar makt högre än andra faktorer, vilket kan få effekten att samarbetsmöjligheterna begränsas. Även att kostnaderna, som SOL Lines ifrågasätter, är högre i Göteborgs Hamn än på andra ställen kan vara ett exempel på vad Ireland och Webb (2006) benämner som tvingande makt eftersom varken rederierna eller terminalerna själva menar att de har någon möjlighet att påverka dessa kostnader eller att byta leverantör. Detta styrker vad SOL Lines menar är en avsaknad av konkurrens i branschen.

Flera aktörer menar att inflytandet har förändrats över tid i samband med privatiseringen av hamnen. De menar att privatiseringen har gjort att fler intressenter är involverade, vilket gör hela kontexten mer komplex, vilket i förlängningen kan göra att det ställs högre krav på samarbete aktörerna emellan. Detta eftersom aktörerna i grunden har samma målsättning, nämligen att öka volymerna till Göteborgs Hamn. Att se till dessa gemensamma fördelar menar Barratt (2004) är grunden till varför samarbete krävs. Barratt menar också att det krävs att parterna måste vara beredda att allokera resurser till samarbetet. Det är tydligt att Göteborgs Hamn investerar i infrastruktur som skall gagna samtliga aktörer, precis som att GRT investerar i de maskiner och utrustning som krävs i terminalen.

6. Slutsats

Syftet med uppsatsen var att undersöka betydelsen av samverkan mellan aktörer, relaterade eller verksamma inom Göteborgs Hamn, som främjar intermodalitet och effektiviserar gemensamma godsflöden. För att svara på syftet har tre frågeställningar formulerats, och nedan ges övergripande resultat kopplat till dessa.

Vilken roll har interorganisatoriska relationer mellan aktörer i en hamnrelaterad transportkedja i utvecklingen av intermodala transporter?

Intermodala transporter verkar inte bringa något egenvärde för aktörerna i transportkedjan, därmed uppkommer detta snarare på kundens begäran där kund oftast verkar prioriterar ledtid och kostnad för en specifik typ av transportupplägg. Detta leder i sin tur till att det inte heller finns några incitament för aktörerna att utveckla djupare samarbeten med andra aktörer kopplat till en intermodal transportkedja. Istället begränsas samarbete, såsom det beskrivs i teori, snarare till närmaste parterna i transportkedjan för att underlätta den löpande verksamheten. De samarbeten som uppstått kring intermodalitet utvecklas ofta tillsammans med större industrikunder, där begäran kommit från kundens sida och rederierna utvecklar då ett sådant upplägg tillsammans med kund. Vidare verkar inte samverkan spela en fundamental roll för utvecklingen av intermodaliteten i sig i denna transportkedja. Samverkan är däremot viktigt för att intermodala transporter skall fungera och framförallt samarbetar aktörer med de som är närmast genom att dela information. Ett sätt att utöka samarbetena till att inkludera fler eller samtliga aktörer i kedjan skulle kunna vara att i högre utsträckning dela information mer fler aktörer, för att på så sätt öka intermodaliteten och den gemensamma effektiviteten.

Vilken roll spelar begreppen samarbete, transparens och makt sett till hur de undersökta aktörerna samverkar i det gemensamma godsflödet?

Samarbeten mellan aktörerna verkar i regel vara relativt kooperativa, vilket innebär att relationerna inte är särskilt djupgående. Detta visar sig genom bland annat ad hoc-agerande, avsaknad av avtal och tillfälliga lösningar, snarare än mer djupgående integrering av verksamheter. Det finns dock ett antal undantag där relationerna uppenbart är mer kollaborativa och alltså mer djupgående. Vissa av dessa relationer innebär att organisationerna delvis har integrerat sina processer för att tillfredsställa kundens önskemål, andra är uppenbara

djupgående samarbeten där ett samarbetsbehov har identifierats och därefter blivit framgångsrikt till följd av delning av fördelar, vinst och risk.

Transparens är något som det empiriska materialet visar att det finns gott om på operativ nivå. Informationsdelning genom exempelvis gemensamma web-baserade system och att dela information kring transporten med närmaste parter är en hygienfaktor för aktörerna. Informationen behövs för planering, för att bedriva sin verksamhet och för att kunna samarbeta med närmast berörda parter. Däremot finns en avsaknad av integrering av processer, som enligt teorin indikerar djupare samarbeten och därmed informationsdelning på en mer strategisk nivå. Flera av respondenterna beskriver en viss återhållsamhet kring delning av information. Undantaget är fallet med GRT-DFDS, där det finns en djup integrering av processer, som också har en naturlig förklaring i en ägandestruktur.

De aktörer som anses ha mest makt i denna kontext är i regel aktörer som antingen sitter på en unik resurs, eller kan styra efterfrågan. Alltså finns ingen enskild aktör som samtliga respondenter är eniga i har mer inflytande än någon annan. Vissa aktörer anses ha makt på grund av att de har tillgång till den geografiska resursen som lokalisering innebär medan andra anses ha makt på grund av att de kan välja leverantör och på så sätt styra flödet.

Vilka hinder för samverkan upplever aktörerna att det finns kopplat utvecklingen av intermodala transporter som inkluderar sjöfart?

Under intervjuerna har låga marginaler och avsaknad av delning av affärsrisk beskrivits som något som begränsat samarbetsmöjligheter. I denna uppsatsens kontext är det tydligt att många av de intervjuade aktörerna fokuserar på funktionella mått för att öka sin egen effektivitet, vilket visar sig i ett stort vinstfokus och fokus på att anpassa sig efter kundernas behov. Att branschen i sig har för låga marginaler är ett problem som är svårt att komma åt, dock efterfrågas mer samarbete av enskilda respondenter som menar att många parter skulle kunna utveckla sina produkter genom samarbete, dock har affärsrisken satt stopp för denna typ av samarbeten tidigare.

Konkurrens mellan hamnar kan definieras på olika sätt, och huruvida terminalen har ett geografiskt monopol eller inte lämnar vi osagt, då vi anser att det krävs vidare forskning för att få en uppfattning om situationen mellan olika hamnar i Sverige. Dock kan kostnader som maktmedel begränsa samarbetet mellan aktörer och göra att de är mindre benägna att dela

information. Detta i kombination med den eventuella skeva fördelningen av hur kostnaderna mellan transportslagen gör att en förflyttning till sjöfarten i allmänhet påverkas, men i synnerhet förutsättningarna för att tillsammans utveckla det intermodala transportsystemet.

Givet ovan nämnda resultat har uppsatsen kommit fram till följande slutsatser:

I.) Ingen av de aktörer som är inkluderade i studien, med undantag för Göteborgs Hamn, arbetar aktivt med att öka andelen intermodala transporter, på grund av att fokus snarare ligger på att tillfredsställa kundens behov.

II.) Samarbete verkar vara en viktig aspekt för framgångsrika relationer bolag emellan, sett till integrering av verksamheterna och delning av vinst, risk och fördelar med samarbetet.

III.) Transparens är en hygienfaktor på operativ nivå i form av informationsdelning och de aktörer som anses ha mest makt är antingen de som sitter på unika resurser, eller kunder som har möjlighet att styra flödet genom vad de efterfrågar.

III.) De hinder för samarbete som identifieras är låga marginaler i branschen, fokus på vinst samt eventuell skev maktfördelning med avsaknad av informationsdelning som följd.

Under intervjuprocessen har det uppkommit diskurser kring huruvida svenska hamnar har geografiska monopol eller inte. Situationen i andra hamnar i Europa beskrivs vara annorlunda, där europeiska hamnar uppges vara mer konkurrensutsatta. Detta påstås ställa högre krav på hamnarnas effektivitet, erbjudande och prissättning. Skillnaden i hamnarnas situation öppnar upp för vidare forskning i form av fallstudier för att fastställa hur konkurrensen mellan svenska hamnar ser ut, och hur situationen eventuellt kan förändras för att stärka samtliga hamnaktörers konkurrenskraft mot andra transportslag.

7. Referenser

Bryman, A. & Bell, A. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Malmö: Liber.

Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management*, Vol. 0, No. 1, pp. 30-42.

Denscombe, M. (2010) *The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects*. 4. uppl. Open University Press. Milton Keynes, UK.

European Commission. (u.å.). *Motorways of the Sea*. Hämtad 2019-02-18, från https://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/motorways_sea_en

Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P. W. & Bretherton, P. (2010). Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22, No 3, pp. 419-40.

Göteborgs Hamn. *Världens hamnar i siffror*. Hämtad 2019-02-18, från <https://www.goteborgshamn.se/om-hamnen/varldens-hamnar-i-siffror/?type=11338&area=11339&group=all>

Ireland, R.D. and Webb, J.W. (2006). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operation Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 482-97.

ISEA och Triathlon Group. (2017). *Studie om hamnrelaterade kostnader*. En studie utförd av ISEA - Triathlon Group på uppdrag av Svensk Sjöfart.

López-Navarro, M.A (2013). The effect of shared planning by road transport firms and shipping companies on performance in the intermodal transport chain: The case of Ro-Ro short sea shipping. *European Journal of Transport and Infrastructure Research* Vol. 13, No. 1, pp. 39-55.

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Polenske, K. (2004). Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. *Regional Studies* Vol. 38, No. 9, pp. 1029-1043.

Regeringen. (2018). *Effektiva, kapacitetsstarka och hållbara godstransporter – en nationell godstransportstrategi*. Artikelnummer N2018.21.

Shinohara, M. & Saika, T. (2018). Port governance and cooperation: The case of Japan. *Research in Transportation Business & Management*, Vol. 26, pp. 56-66.

Sjöfartsverket. (2016). *Regeringsuppdrag - Analys av utvecklingspotentialen för inlands- och kustsjöfart i Sverige - Huvudrapport*. Dnr 16-00767.

Song, D-W. & Panayides, P. (2008). Global supply chain and port/terminal: integration and competitiveness. *Maritime Policy & Management*, Vol. 35, No. 1, pp.73-87.

Statistiska Centralbyrån. (2018). *Sveriges import*. Hämtad 2019-03-31, från <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/sveriges-import/>

Trafikanalys. (2016). *Sjötrafik 2016; Statistik 2017:19*.

Trafikanalys. (2019). *En breddad ekobonus*. Rapport 2019:1.

Icke-publicerat material

Engström, R. (2019) Föreläsning om Föreningen Svensk Sjöfart, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2019-02-12.

Intervjuer

Wallberg, J. *Order Call Controll Manager, Gothenburg RoRo Terminal*. Zetterberg, F. Intervjuad 2019-04-26.

Wallgren, D. *Manager Operations Industry & Special Cargo, DFDS Seaways*. Mannefred, F. Intervjuad 2019-04-26.

Larsson, M. *Trafikchef, DFDS Seaways*. Mannefred, F., Zetterberg, F. Intervjuad 2019-04-26.

Peterson, U., Ohlsén, A.. *Kapillärplanerare, Strategisk Säljare, Green Cargo*. Mannefred, F., Zetterberg, F. Intervjuad 2019-05-02.

Minnhagen, J. *Senior Manager Market Development, Göteborgs Hamn*. Mannefred, F., Zetterberg, F. Intervjuad 2019-05-03.

Johansson, R. *VD, Swedish Orient Line*. Mannefred, F., Zetterberg, F. Intervjuad 2019-05-03.

Seevers, J. *Manager Logistic Solutions, BillerudKorsnäs*. Mannefred, F. Intervjuad via telefon 2019-05-06.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1. Intervjuunderlag

Introduktion

Uppsatsen ska belysa vikten av samverkan mellan aktörer i en transportkedja av import av gods som fraktas med RoRo. Det finns mycket tidigare publicerad forskning kring vad ett framgångsrikt samarbete mellan aktörer i värdekedjan kan ha för positiva effekter. Däremot saknas det specifik forskning kring intermodala transportkedjor, och där specifikt sjöfarten och därmed hamnarna ingår. Vi vill prata med aktörer som ingår i en intermodal transportkedja för att få en uppfattning av hur samverkan mellan aktörer ser ut idag, samt få deras syn på hur samarbetet kan förbättras för att främja intermodalitet. Efter att ha läst litteratur har vi identifierat olika områden som anses viktiga för värdeskapande relationer mellan organisationer, och det är utefter dessa teman vi har formulerat vårt intervjuunderlag.

Samarbete

Följande frågor kommer att handla om samarbete mellan aktörer kopplade till det intermodala transportsystemet. De aktörerna som undersöks är hamn, hamnoperatör, tågoperatör, transportköpare och rederi. Här definieras samarbete som att samarbetande aktörer ömsesidigt delar på fördelar, vinst och risk kopplat till samarbetet.

1. Nuläge:

- Hur är er transportkedja uppbyggd idag?
 - Vad är er roll i transportkedjan?
 - Vilka är era närmaste samarbetspartners?
- Hur ser er relation ut med respektive aktör inom transportkedjan?
(cooperation/collaboration)

2. I början av ett samarbete:

- Hur identifieras ett behov av samarbete?
- Hur ser era intressenters (aktieägare etc) inställning ut till samarbete med andra aktörer?
 - Risk
 - Resursallokering

- Vad är viktigt vid val av samarbetspartner?
- Hur utvärderas parterna och på vilka grunder väljs de ut?

3. Under ett pågående samarbete:

- Vad är centralt i ett framgångsrikt samarbete?
- Finns det någon motsättning mellan konkurrens och att samarbeta med vissa aktörer?
 - Om ja, på vilket sätt?
- Finns det interna program på plats för att stödja samarbete?
- Hur ser ni till att samarbetena fortlöper över tid?
- Finns det några specifika samarbetsinitiativ för att främja intermodalitet?

4. Vid avslutat samarbete:

- Har ni tidigare valt att avsluta ett samarbete?
 - Om ja, vad har det berott på?

Transparens

Transparens definieras som informationsdelning, kommunikation och integrering av processer för att främja samarbetet.

- Använder ni er av gemensam planering? Om ja, hur är den utformad?
- Hur kommunicerar ni med era samarbetspartners?
- Hur ser informationsdelningen ut?
 - Vilken typ av information delar ni, och vad delar ni definitivt inte?
 - Hur integrerar ni era system med samarbetspartners?

Inflytande

Begreppet definieras som den påverkan som en part har på den andra parten, eller på hela kedjan.

- Hur ser de olika aktörernas inflytande ut i branschen?
 - Finns det några centrala aktörer som har mer att säga till om?
 - Relaterat till vilken typ av frågor har de mer att säga till om?
 - Hur påverkar dessa aktörer utformningen av samarbetet?

- Hur har olika aktörers inflytande sett ut över tid? Har det skett några stora förändringar i inflytande?
- Finns det några externa parter som påverkar förutsättningarna för samarbete?
 - Om ja, vilka och på vilket sätt?

Övrigt

- Avslutande kommentarer/tillägg/reflektioner?
- Det finns möjlighet att justera (komplettera/stryka) den transkriberade intervjun i efterhand.