



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Kandidatuppsats

När samverkan leder till värdeskapande

- En fallstudie av Helsingborg Hamn ABs avfallshantering

Carl Hultgren

Emil Mattisson

2014-05-26

Handledare:

Hervé Corvellec

Kurskod: SMKK10

Kandidatuppsats

VT: 2014

Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats, Logistic Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, VT2014.

Författare: Carl Hultgren och Emil Mattisson

Titel: När samverkan leder till värdeskapande - En fallstudie av Helsingborg Hamn ABs avfallshantering

Handledare: Hervé Corvellec

Syfte: Uppsatsens syfte är att visa hur samverkan i logistikföretagens tjänsteerbjudande leder till mångsidigt värdeskapande. Detta har vi gjort genom att studera Helsingborg Hamn ABs avfallshantering.

Frågeställningar: På vilket sätt skapas värde i logistikföretagens tjänsteerbjudande och hur kan värde yttra sig genom samverkan mellan tjänsteleverantör och kunderna?

Metod: Abduktiv ansats baserad på kvalitativa intervjuer och observationsstudier.

Slutsatser: Slutsatsen i denna uppsats visar att samverkan har en central roll i logistikföretagens tjänsteerbjudande eftersom flera aktörer påverkar varandra och bidrar till mångsidigt värdeskapande. Det mångsidiga värdeskapandet yttrar sig i form av olika dimensioner av värde som samspelar och tillgodoser de involverade aktörernas behov. För att öka värdeskapandet är det således viktigt att logistikföretag synliggör de olika dimensionerna av värde som samverkan i tjänsteerbjudandet leder till.

Nyckelord: värdeskapande, mångsidigt värdeskapande, samverkan, tjänsteerbjudande

Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka några av de personer som har varit med under examensarbetets gång. Vi vill rikta ett tack till de personer som ställt upp på intervjuer, till Helsingborg Hamn AB för att de gett oss åtkomst att studera deras verksamhet samt personer i vår närhet som har stöttat oss längs vägen.

Vi vill framförallt rikta ett stort tack till vår handledare Professor Hervé Corvellec, på Institutionen för Service Management och Tjänstvetenskap, Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Hervé har under tiden som vår handledare bidragit med sin expertis inom området, värdefulla tips och kritisk granskning som har hjälpt oss att forma och åstadkomma det här examensarbetet.

Till sist vill vi passa på att tacka varandra, för det vi gemensamt åstadkommit och de hinder vi övervunnit under arbetets gång.

Helsingborg 26 maj.

Carl Hultgren och Emil Mattisson

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Sammanfattning | 2 |
| Förord | 3 |
| 1. Introduktion | 6 |
| 1.1 Problembakgrund | 6 |
| 1.2 Syfte | 7 |
| 1.3 Problemformulering | 7 |
| 1.4 Avgränsningar | 7 |
| 1.5 Uppsatsens fortsatta disposition | 8 |
| 2. Metod | 9 |
| 2.1 Fallstudie | 9 |
| 2.2 Metodval | 10 |
| 2.3 Urval och utförande | 12 |
| 3. Teori: Från tjänst till gemensamt värdeskapande | 16 |
| 3.1 Vad är en tjänst? | 16 |
| 3.2 Vad är ett tjänsteerbjudande? | 18 |
| 3.3 Företagens värdeerbjudande | 19 |
| 3.4 Hur skapas värde? | 20 |
| 3.5 Gemensamt värdeskapande i tjänsteprocessen | 22 |
| 3.6 Summering av den teoretiska ansatsen | 25 |
| 4. Fallet Helsingborg Hamn AB | 27 |
| 4.1 Välkommen till Helsingborg Hamn | 27 |
| 4.2 Miljöarbete i Helsingborg Hamn | 27 |
| 4.3 Avfallshantering – vad är avfall? | 28 |
| 4.4 Lagstiftning kring avfall i hamnen | 30 |
| 4.5 Vem gör vad? | 31 |
| 5. Analys | 33 |

| | |
|---|----|
| 5.1 Beroendeförhållandet mellan aktörerna | 33 |
| 5.2 Roll- och ansvarsfördelning i tjänsteprocessen..... | 36 |
| 5.3 Interaktion och samverkan | 39 |
| 6. Slutsatser | 44 |
| 7. Diskussion | 45 |
| 8. Rekommendationer på vidare forskning | 47 |
| Källförteckning..... | 48 |
| Intervjuer..... | 54 |
| Bilaga 1 | 55 |
| Bilaga 2 | 56 |

1. Introduktion

1.1 Problembakgrund

Under de senaste åren har idén om konceptet värdeskapande varit till hjälp för att personer inom tjänstesektorn bättre ska kunna förstå sig på marknadsföring och affärsrelationer. Den rådande marknadskonkurrensen innebär att företagen inte enbart kan fokusera på effektivitet och minskade kostnader, utan är tvungna att hitta nya innovativa lösningar för att kunna konkurrera om kunderna på marknaden.

Den tidiga litteraturen inom marknadsföring fokuserade på hur företag kunde ta fram erbjudande som mötte kundernas behov och på så vis locka till sig nya kunder och skapa kundvärde. Konceptet marknadsföringsmix introducerades av Neil Borden (1964) och utgick från att det fanns flera olika konkurrensmedel som företagen kunde använda sig av för att stärka en produkts position på marknaden. Marknadsföringsmixen med inspiration från McCarthys (1960) teori om de fyra p:na: *product*, *price*, *place* och *promotion* har sedan dess varit en av 1900-talets dominerande marknadsföringsteorier och har i litteraturen återgetts som ett framgångsrikt marknadsföringsverktyg (se exempelvis Kotler, 1991).

Marknadsföringsmixen har kritiserats av Grönroos (1997) som menade att kunderna föll offer för en manipulativ marknadsföring som inte fokuserade på kundernas behov. Grönroos (1997) menade istället att marknadsföring var en mångfacetterad social process som handlade om medvetenhet och fokus på samverkan och interaktion mellan de olika aktörerna i försörjningskedjan. Med tiden förflyttades fokus från marknadsföringsmixen till paradigmen relationsmarknadsföring. Relationsmarknadsföringen utgick istället från att etablera, utveckla och upprätthålla framgångsrika relationer mellan kund och företag (Morgan & Hunt, 1994). Morgan och Hunt (1994) menade att sambandet mellan variabelerna engagemang och tillit var viktiga för att åstadkomma en framgångsrik relationsmarknadsföring. Deras ståndpunkt var att förhållandet mellan engagemang och tillit kunde upprätthållas när företagen tog hand om relationerna. Detta genom att tillhandahålla resurser som var överlägsna konkurrenternas och kommunicerades efter kundernas förväntan. Även Ravald och Grönroos (1996) framhöll förmågan att skapa kundlojalitet och strävan att etablera, utveckla och upprätthålla ömsesidigt lönsamma och långsiktiga kundrelationer. De menade att kundens behov av kvalitetsförbättringar i kombination med deras förmåga att betala för dessa resulterade i en logik där de olika aktörerna fick en central roll.

I början av 2000-talet presenterade Vargo och Lusch (2004) en ny förändrad syn på marknadsföring. De flyttade fokus från det traditionella utbytet av varor, *goods-dominant logic*, till en marknadsföring som istället fokuserar på immateriella resurser, gemensamt värdeskapande och relationer. De benämnde den nya synen på marknadsföring *service-dominant logic*, där tjänster är den centrala delen av det ekonomiska utbytet. Utifrån Vargo och Lusch (2004) syn på marknadsföring av tjänster och det gemensamma värdeskapandet i tjänsterna, har fler forskare hakat på för att bidra till forskningen kring tjänstekonkurrens och värdeskapande i tjänster (Corvellec & Hultman 2013; Edvardsson, Tronvoll & Gruber 2009; Grönroos 2011; Grönroos & Voima 2013; Kowalkowski 2011; Prahalad & Ramaswamy 2004). Forskningen har på senare år riktat in sig på att studera hur värdeskapande sker i tjänsteprocessen för att vi bättre ska förstå oss på hur företag konkurrerar om kunderna på tjänstemarknaden. Prahalad och Ramaswamy (2004) menar att tjänstemarknaden blev ett forum för interaktion mellan företagen och dess kunder. Interaktionen blev en tillgång, där öppenhet och förståelse möjliggjorde att en ny syn på värdeskapande kunde etableras. Samspel mellan tjänsteleverantör och kund blev utgångspunkten för värde och värdeskapande. Corvellec och Hultman (2013) hävdar att företag kan dra nytta av att tjänsteerbjudande inte gör anspråk på ett, utan på flera dimensioner av värde, som dessutom samspelar.

1.2 Syfte

Syftet med den här studien är att visa hur samverkan i logistikföretagens tjänsteerbjudande leder till mångsidigt värdeskapande. Detta har vi gjort genom att studera Helsingborg Hamn ABs avfallshantering.

1.3 Problemformulering

På vilket sätt skapas värde i logistikföretagens tjänsteerbjudande och hur kan värde yttra sig genom samverkan mellan tjänsteleverantör och kunderna?

1.4 Avgränsningar

I uppsatsen finns tre avgränsningar som kan härledas till teori, objekt och metod. Den första avgränsningen, den teoretiska avgränsningen, är att teorin som behandlas i huvudsak utgår från tidigare forskning inom Service Management kring begreppen *value creation*, *value co-creation* och *value proposition*. Den andra avgränsningen är uppsatsens objektavgränsning. Vår studie är en fallstudie och vi avser av den anledningen enbart studera ett fall, Helsingborg Hamn och mer specifikt deras avfallshanteringstjänst. Den tredje och sista avgränsningen,

metodavgränsningen, har med studiens metodval att göra. Vi utgår från kvalitativ metod med hjälp av intervjuer och platsobservationer. Konsekvenserna av uppsatsens avgränsningar är att den riktar sig till en snäv och specifik målgrupp, det vill säga studenter och forskare som intresserar sig för service och tjänstvetenskap. Studiens resultat kan inte användas i praktiska sammanhang, utan bidrar enbart med ökad förståelse för hur samverkan i logistikföretag leder till mångsidigt värdeskapande.

1.5 Uppsatsens fortsatta disposition

Metod

I metodkapitlet presenterar vi inledningsvis objektet för uppsatsens fallstudie: Helsingborg Hamn. Därefter redogör vi varför metoden är relevant för studien och hur vi gått tillväga med insamlingen av det empiriska materialet, varför vi har gjort som vi gjort och hur vi slutligen kommer analysera det teoretiska och empiriska materialet.

Teori

I teorikapitlet presenteras den teoretiska referensramen som används för att tolka och analysera det empiriska materialet. Inledningsvis klargör vi för vad en tjänst och ett tjänsteerbjudande är, för att sedan presentera teorier kring värdeskapande och värdepropositioner.

Fallet Helsingborg Hamn AB

I det fjärde kapitlet beskriver vi fallstudiens objekt: Helsingborg Hamn AB. Här redogör vi för hamnens miljöarbete och hur avfallshanteringen är en viktig del av det arbetet. Här påvisas dessutom vem som förväntas göra vad och hur lagstiftningen påverkar hamnens arbete med avfallet.

Analys

Det femte kapitlet, analyskapitlet, består av de tre avsnitten *Beroendeförhållandet mellan aktörerna*, *Roll- och ansvarsfördelning i tjänsteprocessen* samt *Interaktion och samverkan*. Där diskuterar vi hur samverkan leder till mångsidigt värdeskapande och hur avfallshanteringen utgör ett exempel på detta.

Slutsatser & Diskussion

Det sjätte och sjunde kapitlet presenterar uppsatsens slutsats och lyfter sedan slutsatsen i en allmän diskussion för att slutligen presentera rekommendationer för vidare forskning.

2. Metod

Det här avsnittet innehåller information som beskriver forskningsdesignen för den här uppsatsen. Inledningsvis redogör vi för det studieobjekt där undersökningen genomförts samt vilka forskningsmetoder vi använt oss av i datainsamlingen. Vi kommer löpande föra en kritisk diskussion kring vald forskningsmetod.

2.1 Fallstudie

Det finns flera olika tillvägagångssätt för hur information samlas in i ett forskningsprojekt. I samband med empiriska studier av verksamheter utförs vanligen fältarbete i någon form. Valet av undersökningsdesign karakteriseras av vilket sätt vi avser utforska det fenomen vi studerar i fältarbetet. Designen i den här uppsatsens undersökningsmetod utgår från fallstudien. Vi kommer genom en fallstudie i Helsingborg Hamn visa hur samverkan i logistikföretagens tjänsteerbjudande leder till mångsidigt värdeskapande. Andersen (1998) hävdar att en fallstudie kännetecknas av många variabler och att det är nödvändigt att reducera antalet observationsenheter för att kunna beskriva och förstå det som generellt sker inom och mellan olika organisationer.

För att kunna ta hänsyn till de olika aktörernas uppfattning har vårt fältarbete inrymt informationskällor som på olika sätt har anknytning avfallshantering ombord på fartyg och i hamn. Bryman (1997) framhåller att forskning som utgår från enskilda fall utgör problem kring huruvida och i vilken utsträckning resultaten från studien är generaliserbara (se även Bell, 2006). Denscombe (2003) menar att en studies grad av generaliserbarhet är beroende av hur det aktuella fallet liknar andra fall. Eftersom vi är ute efter att visa hur vi bättre kan förstå och förklara hur samverkan i logistikföretagens tjänsteerbjudande leder till mångsidigt värdeskapande, menar vi att det konkreta fallet med utgångspunkt i Helsingborg Hamn är ett exempel på ett större problem bland logistikföretag. Ett större problem eftersom vi menar att samverkan är en del av logistikföretags värdeskapande tillsammans med de andra inblandade aktörerna. Genom fallet undersöker och analyserar vi hur logistikföretag ur ett tjänsteperspektiv integrerar avfallshantering i tjänsteerbjudandet och visar hur de olika involverade aktörerna hamnmyndigheten, fartygsagenterna och de anlöpande fartygen är en del av den samverkan som leder till logistikföretags värdeskapande.

2.2 Metodval

Det är skillnad mellan ett kvalitativt och ett kvantitativt angreppssätt. Kvalitativ data handlar enligt Widerberg (2002) om att hitta karaktären eller egenskaperna hos det man studerar. Kvantitativ data kan istället beskrivas som data i form av mängd, storlek och frekvens. Den stora skillnaden gentemot kvantitativ forskning är att det inom den kvalitativa forskningen är svårt att dra generaliserbara slutsatser och vi kan främst säga något om det material eller fenomen studien faktiskt har undersökt.

En central parameter i den här studien är att det teoretiska materialet ska hjälpa oss att tolka och analysera aktörernas uppfattning av det bestämda fenomenet. Widerberg (2002) hävdar att ett kvalitativt angreppssätt lämpar sig bäst i ett försök att förstå hur aktörernas uppfattning tar sig uttryck i den verkliga miljön (se även Bryman, 2011). Trost (2005) menar att vi med ett kvalitativt angreppssätt primärt får möjligheten att studera och analysera aktörernas beteende i jämförelse med det kvantitativa angreppssättet som istället framförallt hade gett oss möjlighet att studera korrelationen mellan olika variabler. Eftersom vi avser att undersöka hur samverkan mellan de olika aktörerna i logistikföretagens tjänsteerbjudande leder till mångsidigt värdeskapande med utgångspunkt i avfallshanteringen har vi i den här uppsatsen valt en kvalitativ undersökningsmetod.

Vi vill genom att studera Helsingborg Hamn ABs avfallshantering visa hur samverkan leder till mångsidigt värdeskapande och för att kunna göra det måste vi ta reda på hur avfallshanteringen utförs i praktiken. Det är svårt att få en bild över hur avfallshanteringen går till utan att studera det i den specifika miljön. För att skapa en förståelse om vad som faktiskt sker klev vi ut i miljön där avfallshanteringen äger rum och kunde på det viset skapa oss en bild över förutsättningarna i tjänsteprocessen. Vi har utfört en platsobservation i Helsingborg Hamn för att studera hur arbetet med avfallet utförs och hur interaktionen mellan aktörerna *tjänsteleverantör* och *kund* ter sig. Widerberg (2002) menar att en observation kan visa på egenskaper och skeende som andra forskningsmetoder inte får fram och att observationer är en bra metod att tillämpa när forskningen ska belysa hur ett fenomen yttrar sig i dess naturliga miljö. Bell (2006) hävdar att det är omöjligt att registrera allt som sker i den miljö som studeras. Ett sätt att bidra till bättre informationskvalitet är att utföra observationen i team. Andersen (1998) menar att på så vis får studien en viss kritisk vinkel på informationen som samlas in. Bell (2006) menar fortsättningsvis att det finns stor sannolikhet för feltolkningar

och skevheter under observationer och i bearbetningen av observationsmaterialet. Vi har av den anledningen varit två personer som utfört observationen för att minimera risken för feltolkningar och för att kunna framföra vår tolkning över de skeende vi studerat på ett mer kritiskt och riktigt sätt.

För att undvika brister i våra observationer och för att kunna få ut så mycket information som möjligt av observationerna, ansåg vi därmed att det var av stor vikt att utforma någon form av systematiskt observationsprotokoll. Bell (2006) menar att observationsprotokollet bör utformas med specifika kategorier så att observatören enkelt kan avgöra vad och på vilket sätt informationen ska antecknas. När vi utformade vårt observationsprotokoll utgick vi från följande frågor: 'Vad är klockan?', 'Vad ser vi?', 'Vad blir konsekvensen?', 'Varför behöver vi veta det här?' och 'Vad säger detta oss?' (se bilaga 1). Bell (2006) framhåller vidare att utformningen av observationen är beroende av vilken typ av angreppssätt som används (se även Bryman, 2011). Observationen vi har utfört har varit av en direkt och öppen karaktär eftersom personerna som varit närvarande under observationerna både har känt till syftet med observationen och att de blivit observerade. Vi som observatörer har varit deltagande i den mån att vi har haft en inverkan på hur individerna i miljön agerat utifrån de moment som de utfört, så som exempelvis stickprovskontroller i avfallskärnen.

Observerande fallstudier kan med fördel kombineras med andra former av datainsamlingstekniker (Andersen, 1998). Eftersom vi genom att studera avfallshanteringen vill få en bild över de olika aktörernas uppfattning om hur samverkan leder till mångsidigt värdeerbjudande, kräver det att vi kan komma åt och förstå hur de olika aktörerna tolkar samverkans roll i tjänsteerbjudandet. Bryman (2011) hävdar att det kan vara bra att inte enbart förlita sig på en kvalitativ forskningsmetod. Vi styrker vår studie genom att komplettera platsobservationerna med kvalitativa intervjuer för att få grepp om de inblandade aktörernas uppfattning och tankar kring sådant som vi inte kunde studera under platsobservationerna.

Utifrån det givna problemet använder vi semi-strukturerade intervjuer för att komma närmare de olika aktörernas uppfattning. Semi-strukturerade intervjuer ger enligt Bryman (2011) en mer flexibel intervjuprocess som innebär en högre grad av frihet i respondenternas svar i jämförelse med kvantitativ intervjumetodik. Genom olika tema menar Ryen (2004) att intervjupersonen inte berövar intervjun den spontanitet som ett mer fast upplägg tenderar att

utesluta. Den semistrukturerade intervjuens upplägg och möjlighet att ställa följd- och uppföljningsfrågor för att skapa en djupare förståelse utifrån respondenternas svar är en av metodikens styrkor. Silverman (2010) menar att på så sätt kan intervjuaren samtidigt bibehålla kontrollen över intervjuens syfte, så att respondenterna inte svävar för långt ifrån de teman som förutbestämts.

2.3 Urval och utförande

Kvantitativa studier brukar kännetecknas av strävan efter ett representativt urval, där urvalet sker på slumpmässig grund. Det vill säga, att individerna i populationen har lika stor sannolikhet att bli utvalda. I samband med kvalitativa studier är slumpen, sannolikhet och andel i procent mindre intressanta. Eftersom vi utgår från ett enda fall och inte har avsett att vår studie ska vara representativ i statistisk mening, har vi inte haft möjlighet att uppnå variation i urvalet. Samtidigt har vi haft en önskan om att utföra de kvalitativa intervjuerna med personer som är relevanta för forskningsfrågan. Tekniken för urvalet av intervjupersoner ses därmed som ett målinriktat urval, där vi avser intervjua personer som passar in i urvalsramen (Bryman, 2011).

Det empiriska materialet kan härledas till personer med anknytning till och erfarenhet av avfallshantering i hamnen och ombord på fartyg. Eftersom Helsingborg Hamn var en av de första hamnarna som fick Länsstyrelsens miljötillstånd, undersöker studien vilka avsikter som haft betydelse till att de integrerar avfallshanteringen, hur de integrerar avfallshanteringen och varför de integrerar avfallshanteringen i tjänsteerbjudandet. Det har vi gjort genom att blanda platsobservationer med intervjuer. I intervjuerna fick vi möjlighet att ställa frågor för att bättre förstå de bakomliggande orsakerna samt hur aktörerna uppfattar att de kan integreras i värdeskapandet av avfallstjänsten. Samtliga intervjuer har varit av semi-strukturerad karaktär och pågått mellan 40 och 60 minuter. Alla respondenter har informerats om möjligheten till anonymitet och blivit tillfrågade om de godkänner att vi spelar in samtalet. Endast en person nekade till att vi spelade in intervjun. Under intervjun där vi inte fick spela in tog vi istället anteckningar för att vi skulle komma ihåg vad som sades under samtalet. Vi är medvetna, i likhet med Alvehus (2013), om att våra tolkningar får större inverkan då vi för anteckningar istället för att spela in, och att det vi antecknar kanske inte är det som ordagrant har sagts.

I intervjuerna har vi utgått från frågor kring avfallshantering, synen på avfallshantering, roll- och ansvarsfördelning i arbetsmomenten, värdeskapande, samverkan och gemensamt värdeskapande samt värdeerbjudandet. Den första intervjun höll vi den 8 april på Helsingborg Hamns kontor med hamnens miljösamordnare. Anledningen till att vi valde att intervjua hamnens miljösamordnare, Miljösamordnare1, var för att vi ansåg att hen var den person som hade inblick i det vi eftersökte inom avfallshantering och arbetet med avfallet i Helsingborg Hamn. Personen i fråga har dessutom varit en nyckelperson i arbetet eftersom hen har delat med sig av sitt kontaktnät inom verksamheten. Den 8 april utförde vi även vår första observation i Helsingborg Hamn tillsammans med hamnens miljösamordnare, Miljösamordnare1, och en av medarbetarna från hamnens miljögård, Medarbetare1. Under observationen var målet att få en inblick i hur arbetet med avfallshanteringen i huvudsak går till. Vi observerade och antecknade hur arbetet utfördes och vad Miljösamordnare1 och Medarbetare1 arbetade med i hamnen. Den 14 april följde vi dessutom Medarbetare1 under hans arbetsdag i hamnen. Vi fick genom platsobservationen en inblick i hur hamnen arbetar med avfallshanteringen i praktiken och hur den utgör en del av logistikföretagens tjänsteerbjudande. Under observationen fördes dokumentation över det vi såg i form av fältanteckningar och fotografier (Se Bilaga 1 och Bilaga 2). Bryman (2011) menar att fältanteckningar utgör en viktig del av observationsstudier för att kunna fånga de skeende och intryck som återkommer under observationen. Under observationen kontrollerade vi bland annat i vilken utsträckning avfallet sorterades i förhållande till hamnens avfallsplan. Vi undersökte dessutom hur symboler och budskap illustrerades på de olika containrarna beroende på vilken behållare respektive avfall skulle sorteras i (se Bilaga 2, Bild 2-5). Ändamålet med våra observationer har inte varit att påverka ett händelseförlopp, utan att skapa oss en bättre bild över hur avfallshanteringen i hamnen går till.

Efter observationen den 14 april genomförde vi dessutom en intervju med Medarbetare1. Anledningen till att vi valde att intervjua Medarbetare1, var för att kunna ställa uppföljningsfrågor på det vi noterat under observationerna ute i hamnen. Genom intervjun fick vi också möjlighet att ställa mer övergripande frågor inom teman så som avfallshantering, synen på avfallshantering, samverkan och gemensamt värdeskapande samt värdeerbjudandet. I intervjun fokuserade vi på att få en djupare inblick i hans syn på arbetet med avfallet tillsammans med kunderna och hur hen tyckte att samverkan fungerade. Vår tredje intervju hölls i Vittsjö den 22 april med Besättningsman1, före detta intendent på fartyg som trafikerat

exempelvis länder som Sverige, Polen, Tyskland, England och så vidare. Anledningen till att vi valde att intervjua Besättningsman1 var för att vi då fick ett annat perspektiv på avfallshanteringen. Genom intervjuerna med hamnpersonalen har vi fått synpunkter ur perspektivet som tjänsteleverantör, genom intervjun med Besättningsman1 får vi perspektivet från de som arbetar på fartygen och måste handskas med avfallet ombord på fartyget. Den fjärde intervjun genomfördes den 28 april tillsammans med en Fartygsagent1 på Helsingborg Hamns hamnkontor. En fartygsagent (benämns även som agent och ombud) verkar som mellanhand åt fartygsbefälen och har i uppgift att se till att dokumentation i form av avfallsdeklarationer och besättningsprotokoll förs på ett riktigt sätt. En fartygsagent arbetar utöver som ombud mellan hamn och rederi, även tillsammans med flera myndigheter så som exempelvis Sjöfartsverket, Kustbevakningen och Tullverket. I intervjun med Fartygsagent1 var temat ansvar. Vi ställde frågor kring kontroll och säkerhet i samband med fartygsanlöp i hamnen, hur roll- och ansvarsfördelningen fördelas i kedjan av aktörer och vilka utmaningar som fartygsagenterna ställs inför. Intervjun med Fartygsagent1 varade ungefär 50 minuter och gav oss bidrag till hur avfallshanteringen inom logistikföretag genomsyras av flera aktörer som måste sammanflätas till en välfungerande kedja för att nå ett värdefullt tjänsteerbjudande. Den sista och femte intervjun genomfördes med ytterligare en person som arbetat ombord på ett fartyg, Besättningsman2. Besättningsman2 har arbetat som matros ombord på ett litet fartyg med väldigt stor personalstyrka och har därmed erfarenhet av hur viktigt det är att avfallshanteringen fungerar ombord. Besättningen arbetade ute till sjöss under längre perioder och därmed genererades också stora mängder avfall ombord. Intervjun genomfördes den 9 maj i ett grupprum på Campus Helsingborg och varade i ungefär 40 minuter. Frågorna i intervjun handlade bland annat om de problem som uppstod i samband med stora mängder avfall och hur besättningen ombord arbetade för att minska riskerna och problemen som avfallet bidrog till.

För att analysera det empiriska materialet som vi samlat in i fältarbetet behöver vi anta en förståelse- och förklaringsansats. Deduktion, eller en deduktiv ansats utgår från teoretiska föreställningar som man avser testa i en empirisk granskning (Alvehus, 2013). Förhållningssättet innebär att "den allmänna regeln alltid gäller" (Alvesson & Sköldberg, 2008). Det motsatta förhållningssättet till deduktion är induktion eller en induktiv ansats. En induktiv ansats tar avstamp i det empiriska materialet och avser observera generellt giltiga samband. Vi har valt att utgå från en tredje ansats, en abduktiv ansats, som är ett alternativ till

motsatsparet induktion och deduktion. Den abduktiva ansatsen utgår från den amerikanska filosofen Charles Sanders Pierce resonemang om slutledning. Douven (2011) menar att en abduktiv ansats är en växlande bedömning av empiri och teori. Den abduktiva ansatsen ger oss möjlighet att tolka och omtolka det empiriska och teoretiska materialet som utvecklas, justeras och förfinas så att en förståelse för det fenomen vi studerar successivt växer fram i den kontinuerligt reflektiva processen (Alvehus, 2013; Alvesson & Sköldberg, 2008; Douven, 2011).

Holme och Solvang (1997) menar att analysen av information kan liknas med att lägga pussel. Det är ett omfattande arbete där många bitar ska bearbetas. I den här uppsatsen har vi granskat materialet för att skilja och se mönster mellan respondenternas utsagor i intervjuerna. På det viset har vi hittat återkommande tema som vi sedan jämfört och reflekterat över med hjälp av det teoretiska materialet. För att belysa de olika faktorerna som bidrar till en fördjupad förståelse av det problemområde vi arbetar med lyfter vi citat som ger nya perspektiv på vår problemformulering.

3. Teori: Från tjänst till gemensamt värdeskapande

I det här avsnittet kommer vi presentera teori som kommer användas för att visa hur samverkan i logistikföretagens tjänsteerbjudande leder till värdeskapande. Vi utgår i forskning från begreppen; value proposition, value creation och value co-creation, som vi valt att översätta till; värdeerbjudande/värdepropositioner, värdeskapande och gemensamt värdeskapande. Vi kommer använda teorin som grund för att förstå och analysera det empiriska materialet som vi har samlat in genom kvalitativa intervjuer och observationer. Inledningsvis redogör vi för definitionen av en tjänst och ett tjänsteerbjudande för att sedan komma in på teori om värdeerbjudande/värdepropositioner, värdeskapande och det gemensamma värdeskapandet.

3.1 Vad är en tjänst?

Tjänsternas betydelse inom samhällsekonomin har under de senaste två decennierna ökat i stor omfattning. Västvärldens framfart inom tjänsteekonomin har i sin tur inneburit en stark position på marknaden. Enligt Nationalencyklopedin definieras en tjänst i Sverige som:

”en kedja av händelser eller aktiviteter i vilken en kund interagerar med ett tjänsteföretags medarbetare /.../ i syfte att tillgodose vissa behov. Tjänstens kvalitet påverkas ofta av kundens /.../ agerande. Tjänsten ’finns’ inte förrän den upplevs av kunden, och det är vanligt att produktion, leverans och konsumtion av en tjänst sker samtidigt” (Nationalencyklopedin, 2014).

Nationalencyklopedins definition av en tjänst är omfattande och på så vis problematisk. Definitionen blir problematisk eftersom det blir svårt att skilja på vad som i det ena fallet är en tjänst och vad som i det andra inte är en tjänst. Christian Grönroos, professor i service och relationsmarknadsföring menar istället att:

“En tjänst är en process bestående av en serie mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis alltid, äger rum i interaktion mellan kunden och servicepersonal och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som tillhandahålls som en lösning på kundens problem” (Grönroos, 2008a, s.62).

En tjänst kräver av föregående definition ett ändamålsenligt utbyte, ett problem, en lösning och ett samspel mellan leverantör och kund som leder till värdeskapande. Av den anledningen faller de flesta företagen inom ramarna för tjänsteverksamhet. Grönroos (2008a) påpekar emellertid att definitionen på hela tjänstesektorn är föråldrad och ger en felaktig bild för hur företag konkurrerar på marknaden genom olika tjänster. Grönroos (2008a) menar på att problematiken kan härledas till att företag som inte har kunnat sorteras in i den tillverkande industrin eller i jordbrukssektorn har samlats i "tjänstesektorn". Grönroos (2008a) hävdar att det här har förminskat den betydelse av hur företag kan konkurrera med olika typer av kärntjänster och att ingen beaktning tas till de övriga tjänster som företagen erbjuder. Övriga tjänster kan även benämnas kringtjänster. Grönroos (2008a) menar att kringtjänsterna som uppstår i olika aktiviteter inom verksamheten är ett potentiellt konkurrensmedel för att stärka kärnverksamheten, relationerna och samspelet mellan leverantör och kund och därmed också det totala tjänsterbudandet.

I linje med Grönroos (2008a) definition av tjänster menar Corvellec och Hultman (2013) att värdet i en tjänst kan ses ur flera olika perspektiv. De hävdar att tjänstens värde kan ses ur olika propositioner så som exempelvis praktiska, politiska, miljömässiga och ekonomiska värden. De menar också att det i kedjan av aktörer råder en tvetydighet och osäkerhet kring vad som skapar värde vilket om möjligt gör definitionen av tjänst ännu svårare att greppa. Zeithaml, Bitner och Gremler (2009) fastslår att tjänster även är immateriella handlingar som produceras för och tillsammans med kunderna, vilket leder till att de också konsumeras samtidigt som de produceras. Centralt för en tjänst är också att det bidrar med mervärde för kunden som utnyttjar tjänsten. Tjänsten kan exempelvis bidra med ökad bekvämlighet, mindre tidsåtgång eller större komfort.

Gummesson (2008) framhåller att tjänster inte enbart skapas av leverantörer och kunder. Han hävdar istället att tjänster skapas i nätverk av aktiviteter som involverar flera olika intressenter. Bidragen från de olika intressenterna resulterar i nätverk som bygger på noder i form av exempelvis människor, organisationer eller aktiviteter och samspelet mellan dem. Gummesson (2008) menar att nätverksteorin är särskilt tillämpbar inom *Business to Business*-marknader (B2B) eftersom nätverksteorin flyttar fokus från tjänsten i sig till de olika parternas inverkan på tjänsten. Det finns bidrag från flera mellanhänder, infrastrukturella system och samhället i stort som påverkar utfallet på marknaden. Med utgångspunkten att tjänster skapas

i relationer, nätverk och i samverkan mellan olika intressenter blir företagets tjänsteerbjudande grundläggande för att klara konkurrensen på marknaden.

3.2 Vad är ett tjänsteerbjudande?

Service management-litteraturen utgår från att det inte är tillräckligt för ett företag att konkurrera enbart med kärnprodukten. Det handlar istället om att sträva efter nya möjligheter att möta marknadskonkurrensen. Grönroos (2008a) menar att kärnprodukten eller kärntjänsten enbart är en del av det totala tjänsteerbjudandet. Ett företags tjänsteerbjudande är en kombination av olika kategorier av tjänster så som exempelvis kärntjänster, möjliggörande tjänster och värdehöjande tjänster. Tjänsteerbjudandet består av en rad olika aktiviteter med fokus på att erbjuda en innovativ lösning på kundens problem. Aktiviteterna i tjänsteerbjudandet kan antingen vara värdeskapande eller icke-värdeskapande. De icke-värdeskapande går dessutom dela in i nödvändiga eller eliminerbara. Grönroos (2008a) menar att det är avgörande att både tjänsteleverantör och kund har kännedom över vad och vilka aktiviteter som ingår i tjänsteerbjudandet eftersom de inte per automatik bidrar till kundens upplevda värde. Genom att tjänsteleverantören synliggör de olika aktiviteterna som ingår i tjänsteerbjudandet får kunden bättre insikt om vad som särskiljer tjänsteerbjudandet och därmed en bättre förståelse för vilken roll de olika komponenterna i tjänsteerbjudandet utgör. Tjänsteleverantören får dessutom kännedom om det är några aktiviteter som går att eliminera. Ur ett serviceperspektiv handlar det inte alltid om att sätta ett högre pris på ett erbjudande, utan snarare om att skapa ett långsiktigt värde för kunderna genom att förmedla vad de olika aktiviteterna i tjänsteerbjudandet representerar. För företaget kan det handla om att förbättra servicen eller tjänsten, utan att kostnaderna ökar (Grönroos, 2008a).

Kvalitetsaspekter så som funktionalitet bör tas i beaktning och övervägas när tjänsteleverantören utvärderar kundens upplevelse av tjänsten, eftersom det kan finnas en skillnad i uppfattning mellan tjänsteleverantör och kund. Grönroos (2008a) menar att tjänsteleverantören måste ta hänsyn till alla element av tjänsten som kunden upplever. Exempelvis i form av hur kunden upplever interaktionen och samspelet med tjänsteleverantören och vad kunden får ut av detta samspel. Grönroos (2008a) hävdar även att kundens dagliga aktiviteter och processer måste tas i beaktning för att tjänsteleverantören ska kunna utveckla erbjudandet ytterligare.

3.3 Företagens värdeerbjudande

Den dominerande logiken kring marknadsföring har tidigare fokuserat på utbytet av varor, materiella resurser, inbyggda värde och transaktioner; *goods-dominant logic* (G-D Logic). Vargo och Lusch (2004) ville med begreppet *service-dominant logic* (S-D Logic) revidera den tidigare logiken kring marknadsföring baserat på utbytet av varor. Med *S-D Logic* ville de istället flytta fokus från utbytet av varor till fokus på immateriella resurser, gemensamt värdeskapande och relationer. Det nya perspektivet bildar en ny dominerande logik för marknadsföring där tillhandahållandet av tjänster är grundläggande för ekonomiskt utbyte istället för den tidigare logiken med fokus på tillhandahållandet av varor. Ur den här förändringen har det skapats en diskussion kring hur olika värdeproportioner yttrar sig i tjänsteföretagens värdeerbjudande (Vargo & Lusch, 2004). Grönroos (2008b) framhäver att gå från en varudominerande logik för marknadsföring till att anta en tjänstelogik är ett strategiskt beslut. Det är emellertid viktigt att tjänsteleverantören inser att kunden inte per automatik uppskattar ett utökat värdeerbjudande. Grönroos (2008b) menar att olika värdeerbjudande kan och bör fokusera på hur resurserna, det vill säga varor eller tjänster, kan ge support på ett för kunden värdeskapande sätt.

Flera forskare har engagerat sig i diskussionen för att bidra med sin syn på hur värde skapas i tjänsteprocesser och huruvida tjänsteföretag endast kan erbjuda värde, eller om de olika propositionerna av värde kan integreras i värdeskapandet tillsammans med kunden. Grönroos menar att värdeerbjudande är "ett löfte om potentiella framtida värden" (Grönroos, 2011, s. 294, vår översättning). Tjänsteleverantör kan således erbjuda värde via tjänsten men också genom att påverka kundens inverkan på värdeskapandet i tjänsteprocessen (Grönroos, 2011). I motsättning till detta menar Vargo och Lusch (2008) att tjänsteleverantören endast kan erbjuda kunden mervärde i form av tjänsteerbjudande och inte själv leverera värde åt kunden. Grönroos (2011) menar att kunden är ansvarig för värdeskapandet i tjänsten men att tjänsteleverantören genom interaktion med kunden kan vara delaktig i skapandet av mervärde i tjänsten. På det sättet kan tjänsteleverantören påverka utfallet av värdeskapandet åt kunden. Kowalkowski (2011) är inne på samma spår som Grönroos (2011) och Vargo och Lusch (2008) där han gör en skillnad på det faktiska värdet i utbytet; *value-in-exchange* mellan kund och leverantör och nyttjandevärdet; *value-in-use* i tjänsten. Kowalkowski (2011) menar att vi kan se på värdeerbjudandet på två sätt, antingen genom att fokusera på värdet i utbytet eller så tittar vi på nyttjandevärdet i tjänsten. Med fokus på nyttjandevärdet har tjänsteleverantören

större möjlighet att få kunskap om kundens behov och skapa en väl utvecklad kommunikation. På det viset har leverantören möjlighet att skapa gemensamt värde tillsammans med kunden. Det finns också större möjlighet att bygga en affärsrelation över en längre tid där värdeskapandet utvecklas genom samverkan i relationen mellan kund och leverantör. Kowalkowski (2011) gör i likhet med Grönroos (2011) en skillnad på hur värdeerbjudandet kan användas av tjänsteleverantören för att skapa värde tillsammans med kunden i tjänsteprocessen. Kowalkowski (2011) ser förmågan att kommunicera och marknadsföra värdeerbjudandet som en möjlighet att skaffa sig konkurrensfördelar gentemot andra tjänsteföretag då de konkurrerar om samma kunder för sin tjänst. Tjänsteleverantören måste då vara medveten om de egenskaper som värdeutbytet och nyttjandevärdet står för, av de processer som ingår i värdeerbjudandet (Kowalkowski, 2011). Detta för att kunna klargöra för kunden vad som utgör en del av värdeerbjudandet. Även Marquardt, Golicic, och Davis (2011) hävdar att värdeerbjudandet är en möjlighet att differentiera sig från konkurrenter. De menar att tjänsteföretag inom B2B kan utveckla och stärka sin service gentemot kunderna genom att inledningsvis satsa på att utveckla ett övertygande och differentierat värdeförslag som fokuserar på kundernas tidigare upplevelser av tjänsten. Därefter bör de fokusera på att kommunicera tjänsteerbjudandet till olika intressenter, med målet att öka kännedomen och meningen med företagets varumärke och tjänster. Logistikföretagens förutsättningar att erbjuda tjänster på ett tillfredsställande sätt för kunden och samtidigt tillvarata de möjligheter tjänsteprocessen erbjuder kan emellertid vara mer komplicerat än så. Ribbink och Grimm (2014) menar att kulturella skillnader kan innebära svårigheter i tjänsteprocessen mellan de olika aktörerna (se även Moss Kanter & Corn, 1994) som påverkar utfallet.

3.4 Hur skapas värde?

Storbacka, Strandvik och Grönroos (1994) var tidigt ute i diskussionen kring kvalitet och tillfredsställelse i servicesektorns möjlighet till att samverka och utveckla kundrelationer. Under den perioden var marknadsföringsmixen fortfarande den dominerande marknadsföringsteorin. När relationsmarknadsföringen sedan gjorde intåg i marknadsföringsteorin och utbytet av resurser mellan kund och leverantör i kombination med relationsutveckling tog fart, skapades känslor, kunskap och handlingar i tjänsteprocessen (Storbacka & Lehtinen, 2000). Storbacka och Lehtinen (2000) framhäver att möjligheten att utveckla kundrelationer är den centrala delen och att det är viktigt att kunden och leverantören att definierar den känsla, den kunskap och de handlingar som skapas i utbytet. Samtidigt är det också viktigt att fastslå arbetsfördelningen mellan kunden och leverantören. Storbacka och

Lehtinen (2000) menar vidare på att faktorer som har att göra med kundens kultur och historia kan leda till hinder i samverkan.

Värdeskapande är ett problematiskt begrepp, eftersom det är svårt att avgöra huruvida tjänsten har ett objektiva värde. Följaktligen har alla tjänster i grunden ett subjektivt inneboende värde. Grönroos (2008a) hävdar att värdeskapande kan utvinnas antingen genom att medvetet utveckla aktiviteter som ger mervärde eller växa fram på sikt. Storbacka och Lehtinen (2000) menar att värde kan skapas genom planerade strategier som förädlar relationerna mellan tjänsteleverantör och kund och på det sättet bidrar till att värde kan skapas genom samverkan under en längre tid. Värdet i en tjänst avgörs på så vis av dynamiken i de uppoffringar som kund och tjänsteleverantör tvingas till före, under och efter tjänsteprocessen. Storbacka och Lehtinen (2000) hävdar att både tjänsteleverantör och kund måste vara lyhörda till förändring och beredda att förändra sina processer för att relationen ska kunna utvecklas. När relationen utvecklas skapas också förutsättningar för att aktörerna tillsammans ska kunna verka för att förbättra tjänsten och med det också öka tjänsteerbjudandets värde (Komulainen, 2014). Bettencourt, Brown och Sirianni (2013) menar att företagen ytterligare måste fokusera tjänsteinnovationen på att utveckla och stärka de gemensamma lösningarna i samverkan med kunderna. Banbrytande förändringar försvårar enbart processen och måste elimineras. De hävdar istället att små förbättringar med fördel kan ske stegvis för att stärka tjänsteerbjudandet.

Tjänsteerbjudandets värde kan också öka genom att reducera de ineffektiva moment som skapar komplicerade rutiner, bidrar till kvalitetsproblem och ger onödiga extrakostnader (Grönroos, 2008a). Inom managementlitteraturen skiljer man på direkta och indirekta relationskostnader. Direkta relationskostnader är kostnader som är direkt förknippade med relationerna så som exempelvis, löne-, lagrings- och materialkostnader. Indirekta relationskostnader eller omkostnader, är oväntade och oönskade kostnader som uppstår i form av extra anspråk på tid och resurser (Grönroos, 2008a). Indirekta relationskostnader kan exempelvis uppstå på grund av tjänster som inte fungerar som de ska. Persson (2013) hävdar att tjänsteleverantören kan påverka serviceprocessen genom att styra kundernas beteende för att minska de kostnaderna som uppstår i samband med serviceprocessen, och på så vis skapa värde. God service är centralt för tjänsteverksamheter och kvalitetsproblem i serviceprocessen

så som utebliven eller dålig service, ger upphov till onödiga kostnader som i sin tur innebär att bägge parter får sämre utgångsläge att förbättra sina vinstmarginaler.

Grönroos (2008a) påpekar att kunderna på B2B-marknaden blir allt mer krävande i strävan efter mer värde. Generellt tenderar kunderna att söka mer bekvämlighet, lägre kostnader och färre problem i samband med de tjänster de köper. För att kunna tillskriva tjänster ytterligare värde blir det på så vis nödvändigt att tjänsteleverantören och kunden integreras i den värdeadderande processen. Hallikas, Immonen, Pynnönen och Mikkonen (2014) betonar att det övergripande utvecklingsansvaret ligger hos tjänsteleverantören. Den servicelösning som leverantören erbjuder måste fungera smidigt för kunden. Grönroos (2008b) framhäver att målet med marknadsföringen ska vara att stödja kundernas värdeskapande. Kundens värdeskapande är en avgörande process och Payne, Storbacka och Frow (2008) menar att det handlar om hur tjänsteleverantören hanterar den medskapande processen. Grönroos och Voima (2013) hävdar likt Grönroos (2008b) att kunden alltid är värdeskapare. Grönroos (2008b) menar att det är kunderna som är ansvariga för sitt värdeskapande. Tjänsteleverantören är inte begränsad till att erbjuda olika propositioner av värde utan kan dessutom aktivt engagera sig i den värdeskapande processen för att påverka utfallet. Ur den utgångspunkten kan tjänsteleverantören involvera kunderna i tjänsteerbjudandet för att komma närmare ett mer värdefullt tjänsteerbjudande (Grönroos, 2008b). Payne et al. (2008) anser att värdeskapandet kan förbättras med hjälp av kundens samverkan på två sätt. Den ena möjligheten är att utveckla kundens resurser i form av kompetens och kapacitet. Den andra handlar istället om att påverka den befintliga processen så att kunden får bättre möjlighet att utnyttja de tillgängliga resurserna på ett effektivare sätt. Resultatet av den här logiken blir följaktligen att tjänsteleverantören påverkar relationen genom att kunden omedvetet styrs i önskad riktning.

3.5 Gemensamt värdeskapande i tjänsteprocessen

Gemensamma insatser utförs huvudsakligen när flera aktörer tillsammans samverkar för ett ömsesidigt resultat. Det vanliga inom tjänstesektorn är utbytet mellan företag på *business to customer*-marknaden (B2C). Grönroos (2008c) hävdar att service är minst lika viktigt på *business to business*-marknaden (B2B) och att leverantörer måste se sig som en form av serviceverksamhet. Grönroos (2008b) menar att det i grunden handlar om att leverantörerna underlättar för kundernas värdeskapande. Genom att samverka i interaktionen med kunderna

får tjänsteleverantören dessutom möjlighet att påverka kundernas värdegenererande processer. Det innebär att företaget inte enbart kan erbjuda värde, utan dessutom kan bli medskapare av värde. Edvardsson, Tronvoll och Gruber (2009) menar att alla aktörer är serviceleverantörer ur ett tjänstedominerande perspektiv (*S-D Logic*). De menar vidare att tjänsten är det fundamentala i utbytet mellan *business to business*-företag och att det gemensamma värdeskapandet i tjänsteutbytet istället är inbäddade i sociala system och constellationer. Vidare menar de att värdet skapas i de sociala strukturerna, där de anställda befinner sig. Aktörerna, de anställda inom företaget, delar ofta uppfattning kring åsikter och värderingar om processer och ansvar. Edvardsson et al. (2009) lägger tonvikt vid att de anställda i olika företag, emellanåt är asymmetriska och att företagen kan gynnas av det faktum att aktörerna kan påverka, lära och hjälpa varandra att gemensamt hitta sina roller i den värdeskapande tjänsteprocessen. Grönroos (2008a) menar att värdeskapandet sker i interaktionen, och att tjänsteleverantörens vilja att integrera kunden i tjänsteprocessen ter sig avgörande för att lyckas.

För att få en förståelse för fenomenet gemensamt värdeskapande behöver företag analysera vad som motiverar kunderna att engagera sig i samarbete före kortsiktiga och kostnadseffektiva relationer (Kowalkowski, 2011). Komulainen (2014) hävdar att kundernas möjlighet att engagera sig och involveras i det gemensamma värdeskapandet kan variera kraftigt samtidigt som Grönroos (2008a) menar att det är helt nödvändigt att integrera kunderna för att nå framgång. Olika företags absorptionsförmåga till tjänsteerbjudandet är beroende av inställningen till lärande och uppoffringar i lärandet. Komulainen (2014) påpekar att kunderna inte alltid har erfarenhet av tjänsteprocessen och av den anledningen kan ha svårt att uppfatta värdet i den. Hon menar att företagen kan avsätta icke-monetära resurser så som tid och ansträngning till att skaffa den erfarenhet som saknas. Uppoffringar i form av exempelvis undervisning och insatser för engagemang kan stärka aktörernas uppfattning. Komulainen (ibid.) hävdar att utrymmet för uppoffringar är avgörande för att kunderna ska kunna förstå tjänstens värde och dess särdrag. Möjligheten till kunddeltagande och samverkan mellan de olika aktörerna är följaktligen en förutsättning för att en serviceprocess ska kunna genomföras. Komplexiteten är dessutom flerdimensionell eftersom de anställda inom tjänsteföretag samverkar tillsammans med kunderna samtidigt som tjänster produceras (Grönroos, 2008a; Zeithaml et al., 2009). På detta sätt blir kunden en viktig del av tjänsten i allmänhet och både tjänsteleverantören och kunden kan kontrollera och påverka utfallet av

tjänsten. Med den här utgångspunkten om kunddeltagande i tjänsteprocesser blir kunden en medskapare som leder till värdeskapandet i tjänsteprocessen (Zeithaml et al., 2009). Tjänsteleverantören får ur den här aspekten insyn i huruvida kundernas deltagande kan påverka tjänsteprocessen i framtiden. Zeithaml et al. (2009) menar att tjänsteprocessens utvecklingspotential kan stärkas av interaktionen mellan tjänsteleverantör och kund. Interaktionen mellan tjänsteleverantör och kund möjliggör dessutom på vilket sätt leverantören kan styra kundernas beteende. Ur det hänseendet blir interaktionen en fundamental aspekt för att lyckas öka kunddeltagandet i tjänsteprocessen och möjligheten till gemensamt värdeskapande. Lambert och Enz (2012) beskriver medskapande av värde; “medskapande av värde är en ekonomisk och social process, där individer har etablerat roller som utgör villkoret för deras beteenden och uppfattningar” (Lambert & Enz, 2012, vår översättning).

Lambert och Enz (2012) framhäver att medskapande av värde kan uppnås mellan leverantör och kund, men de inblandade företagen måste ha skapat etablerade roller som utgör grunden för hur individerna ska agera och tänka kring utbytet mellan företagen. Forskarna hävdar för att detta ska kunna ske så måste cheferna från de företagen som är inblandade i tjänsteprocessen arbeta på ett tvärfunktionellt plan mellan de olika organisationerna och på det sättet etablera tjänsteprocesser. Forskarna Hakanen och Jaakkola (2012) är inne på samma spår. För att kunddeltagande i en tjänsteprocess ska skapa mervärde åt såväl kund som leverantör, menar de att medskapandet av kundfokuserade lösningar i olika företagsnätverk är kritiska faktorer som påverkar utfallet av tjänsteprocessen. Forskarna menar att i medskapande processer som ska tillfredsställa kundbehov, måste tjänsteleverantörerna ha en gemensam uppfattning när det gäller kundens problem och vad kunden förväntar sig av tjänsteprocessen.

Vidare måste rollfördelningen mellan såväl leverantörerna som mellan leverantör och kund vara tydlig för att utfallet av tjänsteprocessen ska bli bra. För att medskapandet i en tjänsteprocess ska falla väl ut menar forskarna att först och främst måste kundens behov vara väl kända men viktigt är också att leverantören förstår i vilken grad kunden vill delta och på vilket sätt kunden vill delta i tjänsteprocessen. Hakanen och Jaakkola (2012) hävdar att det är vanligt med en differens mellan det förväntade och den upplevda deltagandegraden i en tjänsteprocess hos kundföretaget. Hakanen och Jaakkolas (2012) resultat förstärker den bild

som Grönroos (2008a) och Storbacka och Lehtinen (2000) ger, där de argumenterar för vikten av en välfungerande och utvecklande kundrelation. De Langen och Nijdam (2008) belyser en annan del av problematiken som kan uppstå när kund och leverantör har olika uppfattningar om tjänsteprocessen. De hävdar att olika syn på tjänsteprocessen innebär att kundens respektive tjänsteleverantörens uppfattning av tjänsten inte stämmer överrens, vilket skapar en diskrepans i hur arbetet ska fördelas mellan de olika parterna och hur värdet som skapas ska kunna tillvaratas. Corvellec och Hultman (2013) hävdar att tjänster gör anspråk på flera olika värden och att det finns en dynamik mellan de olika värdena. De menar att det av den anledningen är viktigt att tjänsteleverantören synliggör dessa värden i tjänsteerbjudandet samt hur de agerar, för att de inte ska riskera att de ska gå förlorade.

3.6 Summering av den teoretiska ansatsen

Teorin vi presenterat ovan utgör delar för att förstå hur affärsrelationer och värdeskapande yttrar sig i tjänsteprocessen. Teorin utgår från hur värdeskapande och gemensamt värdeskapande integreras i roller, samverkan och sociala konstellationer. Nedan summeras det centrala delarna från teorikapitlet.

Edvardsson et al. (2009) menar att tjänsten är det fundamentala i utbytet mellan *business to business*-företag (B2B) och att det gemensamma värdeskapandet i tjänsteutbytet är inbäddat i sociala system och konstellationer. De menar att värdet skapas i de sociala strukturerna, där de anställda befinner sig. Vidare påpekar de att aktörerna kan påverka, lära och hjälpa varandra att gemensamt hitta sina roller i den värdeskapande tjänsteprocessen. Även Hakanen och Jakkoola (2012) och Lambertz och Enz (2012) framhäver rollfördelningen som central för att uppnå värdeskapande. Ribbink och Grimm (2014) menar å andra sidan att kulturella skillnader kan innebära svårigheter i tjänsteprocessens rollfördelning. Komulainen (2014) påpekar dessutom att brist på intresse och oerfarenhet är några svårigheter i tjänsteprocessen. Persson (2013) hävdar att tjänsteleverantören kan påverka serviceprocessen genom att försöka styra kundernas beteende. Corvellec och Hultman (2013) hävdar att tjänstens värde kan ses i form av olika värdepropositioner som måste synliggöras för att kunna tillvaratas.

Grönroos (2008a) och Zeithaml et al. (2009) framhäver att viljan att involvera kunderna i tjänsteprocessen är av väsentlig betydelse och förutsättning till värdeskapande. Grönroos

(2008b) menar att det är kunderna som alltid är värdeskapare och att tjänsteleverantören kan engagera sig i den värdeskapande processen. Payne et al. (2008) menar att samverkan kan förbättras med hjälp av kunden på två sätt. Det första sättet innebär att göra en förändring och det andra sättet innebär att utveckla de befintliga resurserna, kompetens och kapacitet. Gummesson (2008) hävdar att tjänster skapas i nätverk och i samverkan mellan aktörerna i nätverken. Han menar vidare att inverkan på tjänsten är det centrala och inte tjänsten i sig. Genom att fokusera på nyttjandevärdet menar Kowalkowski (2011) att förutsättningarna för gemensamt värdeskapande med kunden ökar. Storbacka och Lehtinen (2000) belyser vikten av relationer mellan tjänsteleverantör och kunder, där kunskapsutbytet är centralt. Kunskapsutbytet bidrar till att tjänsteprocessen fungerar.

4. Fallet Helsingborg Hamn AB

I följande avsnitt presenteras företaget som ligger till grund för vår studie, Helsingborg Hamn AB, där delar av det empiriska materialet har samlats in och där platsobservationerna är utförda. I avsnittet kommer dessutom avfallsbegreppet samt lagstiftning kring avfall i hamnen att lyftas.

4.1 Välkommen till Helsingborg Hamn

Vid ett besök på Helsingborg Hamns internetsida välkomnas vi med upplysningen: ”Du har anläpt Helsingborg Hamn, en av Sveriges viktigaste knutpunkter för import och export” (Helsingborg Hamn, 2014a). Sveriges hamnar är tillsammans involverade i 95 procent av svensk import och export (Helsingborg Hamn, 2014a). Helsingborg Hamn är landets näst största containerhamn och är av den anledningen en viktig del av svenskt näringsliv. Hamnen är en logistisk knutpunkt som knyter samman transportsystem, import- och exportmarknader över hela världen. Hamnens tillgänglighet är en förutsättning för regional utveckling och ekonomisk tillväxt. Både regionens näringsliv och människor utvecklas i samexistens med hamnens verksamhet som direkt eller indirekt genererar 12 000 arbetstillfälle (Familjen Helsingborg, 2014).

4.2 Miljöarbete i Helsingborg Hamn

År 1987 skrevs Brundtlandrapporten på uppdrag av Förenta Nationerna. Brundtlandrapporten (1987) redogjorde för sambandet mellan ekonomisk utveckling och ekologisk förorening. Rapporten avsåg att ena världen i miljöfrågor genom att etablera begreppet hållbar utveckling. Hållbar utveckling innebär en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Hållbar utveckling omfattar de tre dimensionerna ekonomisk-, social- och ekologisk hållbarhet. De olika dimensionerna ska samspela och stödja varandra så att exempelvis ekonomisk tillväxt inte sker till priset av att miljön påverkas negativt.

Hamnen ägs till 100 procent av Helsingborg Stad och följer därav stadens miljöpolicy som är i linje med den 27 år gamla Brundtlandrapporten. I hamnens miljöbroschyr hävdar de att ”det löper en grön tråd genom allt vi gör” (Miljöbroschyr, 2012). Påståendet visar att Helsingborg Hamn är medvetna om att verksamheten innebär en miljöbelastning. De strävar efter minsta möjliga miljöpåverkan och beaktar samtliga förslag på förbättrande åtgärder för en långsiktig hållbar utveckling i verksamheten (Helsingborg Hamn, 2014a). Sjötransporter anses som det

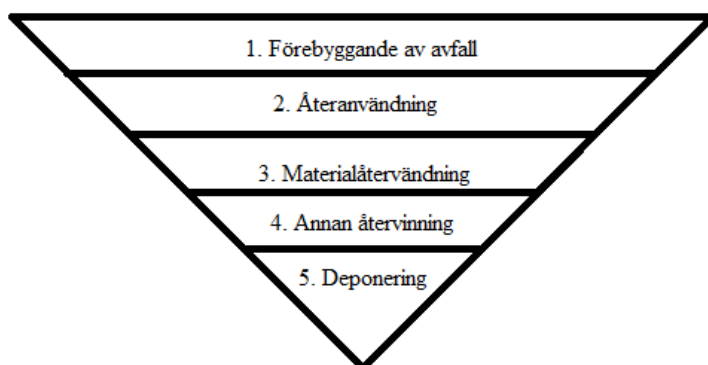
mest ekonomiska och klimateffektiva transportslaget på längre sträckor och Helsingborg Hamn var en av de första hamnarna som fick Länsstyrelsens miljötillstånd. Miljötillståndet är en kvalitetsstämpel som visar att hamnen tar allvarligt på de effekter som verksamheten inverkar på människors hälsa och miljön.

I linje med deras miljöpolicy och deras tänk kring verksamhetens miljöbelastning har de genom åren lyckats med en rad olika förbättringar och klimatsmarta åtgärder. Helsingborg Hamn har exempelvis infört eco-driving gällande hamnens fordon och maskiner, kostnadsfri hantering av fartygs oljehaltiga maskinrumsavfall, så kallat sludge, och källsortering av både eget avfall och fartygsgenererat avfall (Helsingborg Hamn, 2014a).

4.3 Avfallshantering – vad är avfall?

Preciseringen för vad avfall är, finns definierat i Miljöbalkens 15 kapitel 1 §. ”Med avfall avses varje föremål eller ämne som innehavaren gör sig av med eller avser eller är skyldig att göra sig av med” (Miljöbalk SFS 1998:808). Avfall uppstår när enskilda personer och eller företag producerar och konsumerar varor och tjänster men avfall lämnas också efter oss. I avfallet kan det finnas både farliga och värdefulla ämne vilket innebär att avfallet utgör både ett problem och en tillgång. Av den anledningen sker det insatser i hamnen för hanteringen av avfallet. Hantering av avfall innebär insamling, återvinning, transport och bortskaffande av avfall. Avfallshanteringen utgår från avfallshierarkin som finns reglerad i Europaparlamentet och Rådets direktiv (2008/98/EC). De olika stegen i direktivets avfallshierarki är åtgärder som ska se till att människors hälsa och miljön skyddas genom att de negativa följderna från avfall och hantering av avfall förebyggs eller minskas.

Prioriteringsordningen i avfallshierarkin (Europaparlamentet och Europeiska Unionens Råd, 2008/98/EC), är illustrerad nedan i fallande ordning (Figur 1).



Figur 1: Avfallshierarkin

År 2010 genererades totalt 115 miljoner ton icke-farligt avfall i Sverige. Av det kom 22,4 miljoner ton från verksamheterna vilket motsvarar cirka 20 procent av den totala mängden avfall. För att jämföra stod de svenska hushållen tillsammans för 3,7 miljoner ton avfall och övriga 89 miljoner ton avfall kom från gruvindustrin (Naturvårdsverket, 2014a). Till det kommer dessutom 2,5 miljoner ton farligt avfall som också måste hanteras, varav 2,1 miljoner ton producerades av verksamheterna. Det är svårt att säga hur stor mängd av verksamheternas avfall som återvinns eftersom det saknas statistik som involverar återvinningsgraden för verksamhetsavfall. Som indikation beräknas 99 procent (Sveriges Avfallsportal, 2014a) av Sveriges hushållsavfall återvinnas på något sätt enligt de första fyra stegen i avfallshierarkin (Figur .1). Andelen avfall som deponeras har under de senaste 10 åren minskat från 22 till 1 procent och energiåtervinning i form av förbränning har ökat med 13 procent under motsvarande år (Sveriges Avfallsportal, 2014a). När avfallet återvinns blir det antingen till nytt material eller exempelvis ny energi. Avfallet som samlas in och återvinns kan av den anledningen ses som en viktig resurs. Naturvårdsverket är den myndighet som har överblick på avfallshanteringen och ska se till att den sker på ett miljömässigt riktigt sätt och att gällande lagstiftning följs (Naturvårdsverket, 2014c).

Avfallshantering innebär omhändertagandet av det avfall som genereras i verksamheten, närmare bestämt: insamlingen, återvinningen, transporten och bortskaffandet av avfallet. Lagstiftning i Miljöbalken (Miljöbalk SFS 1998:808) och Avfallsförordningen (SFS 2011:927) reglerar hur avfallet ska omhändertas beroende på vilken typ verksamhet avfallet genereras från. I Sverige är kommunerna skyldiga att upprätta och följa en renhållningsordning och en avfallsplan för hur hushållsavfallet ska omhändertas. De ansvarar för att kommunens invånare informeras om hur avfallet ska sorteras och miljönyttan med att återvinna det. Kommuninvånarna får inte utan tillstånd ta hand om sitt avfall på egen hand. Utöver den sortering som hushållen själva ansvarar för finns ett åtagande om producentansvar. Producentansvar innebär att den som tillverkar eller importerar produkter är skyldiga att se till att avfallet från dessa produkter samlas in efter användning. Det finns ett obligatoriskt producentansvar för bilar, däck, elektriska och elektroniska produkter, förpackningar och returpapper (Miljöbalk 1998:808, 15 kap 6§).

För näringsidkare som genererar avfall ser lagstiftningen delvis annorlunda ut. De ansvarar själva för att avfallet från verksamheten omhändertas på ett hälso- och miljömässigt

godtagbart sätt. På marknaden råder dessutom fri konkurrens och näringsidkarna har själva möjlighet att förhandla mer eller mindre fördelaktiga avtal med transportörer och avfallshanteringsföretag som omhändertar det avfall som genereras från verksamheten (Sveriges avfallsportal, 2014b).

Corvellec och Hultman (2013) menar att avfallshanteringen är viktig eftersom den bland annat representerar det ekologiska värdet att säkerställa en livskraftig och hållbar miljö för kommande generationer. Avfallet och hanteringen av avfallet utgör följaktligen en möjlighet för logistikföretag eftersom avfallshanteringen representerar flera olika värden.

4.4 Lagstiftning kring avfall i hamnen

Förutom de ekonomiska och ekologiska drivkrafterna bakom avfallshanteringen finns dessutom lagstiftning som reglerar hur avfall som genereras i hamn och ombord på fartyg ska hanteras. Fartygsgenererat avfall avser allt avfall som uppstår ombord under ett fartygs drift till havs. Lagstiftning med regler för hur fartygsgenererat avfall ska hanteras finns bland annat i Miljöbalkens 15 kap 31§ (SFS 1998:808), som fastslår att avfall inte får dumpas inom Sveriges sjöterritorium och ekonomiska zon. Förutom Miljöbalkens förbud mot dumpning ingår Sverige dessutom i flera internationella konventioner som reglerar hur avfall och lastrester från fartyg ska hanteras, exempelvis HELCOM, Helsingforskonventionen (1992) och OSPAR, Oslo-Pariskonventionen (1992).

Bestämmelser om mottagningsanordningar i hamn för fartygsgenererat avfall och lastrester finns reglerat i Europaparlamentets och Europeiska Unionens Rådets direktiv (2000/59/EC). Direktivet uppkom med anledning av den ökade oron som utsläpp av avfall och lastrester från fartyg bidrog till. Direktivet avsåg att fungera som skydd att minska sjötransporternas förorening av haven genom att öka tillgången till och användningen av mottagningsanordningar i hamnarna. Avsikten bakom Europaparlamentet och Rådets direktiv var att förbättra kontrollen och säkerställa skyddet av den marina miljön. Till följd av direktivet blev hamnarna skyldiga att erbjuda anlöpande fartyg lämpliga avfallsmottagningar där fartygen kunde lämna avfallet och lastresterna som genererades ombord under fartygets drift. På samma sätt är fartygen, enligt Transportstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om åtgärder mot förorening från fartyg (TSFS 2010:96), obligatoriskt förpliktade att lämna ifrån sig det avfall som uppstått under fartygets drift innan det avgår från en svensk hamn. Genom lagstiftningens standard begränsas andelen fartygsgenererat avfall som släpps ut till sjöss

samtidigt som det skapas utrymme för nationella system för effektiv avfallshantering i hamnen.

4.5 Vem gör vad?

För att hamnen ska kunna planera en effektiv avfallshantering finns regler för hur omhändertagandet av avfall från fartyg går till i en avfallsplan. Hamnens avfallsplan utgår från internationella överenskommelser och nationella regelverk. När ett fartyg anlöper till Helsingborg Hamn är det fartygets ombud, fartygsagenten, som är ansvarig för att se till att information om hur avfallshanteringen fungerar samt de blanketter som ska fyllas i samband med avlämnandet. Fartygsagenten verkar som fartygens mellanhand och är i kontakt med Sjöfartsverket, Kustbevakningen, Tullverket och hamnmyndigheten, det vill säga Helsingborg Hamn. Fartygsagenternas uppgift är att se till att fartygen informeras om de regler som gäller och ser dessutom till att all dokumentation sker på ett korrekt vis. Genom att fartygen anmäler sina behov att utnyttja hamnens mottagningsanordningar för avfall underlättas processen för båda parterna. När fartyg anmäler att de är i behov av att avlämna avfall i hamnen, ser hamnen till att en mobil avfallsvagn körs fram till fartygets kajplats. Sludge, oljehaltigt länsvatten eller svart- och gråvatten pumpas direkt till slamsugningsbil.

För att främja källsorteringen och minska mängden avfall som går till deponering har Helsingborg Hamn delat in fartygsavfallet i följande kategorier: hushållsavfall, hushållsavfall från 3:e land (utanför EU), pappersavfall, hårdplastavfall, osorterat avfall, metallavfall, farligt avfall (fast eller flytande) i förpackning och oljehaltigt flytande avfall (sludge). Fartygen får en underrättelse om hur hamnen önskar att avfallet ska tas emot och ansvarar sedan för att avfallet som genereras ombord under driften från föregående hamn är sorterat efter de riktlinjerna när det avlämnas i hamnen. Hur stor mängden avfall som fartygen avser att lämna ifrån sig spelar ingen roll, men måste uppges via en avfallsdeklaration 24 timmar före ankomst till hamnen.

För de kostnader som uppstår i samband avfallshanteringen tar hamnen ut en obligatorisk avfalls- och miljöavgift som samtliga fartyg måste betala, oavsett huruvida de utnyttjar hamnens avfallsfaciliteter eller ej. Avgiften i Helsingborg Hamn är baserad på de merkostnader som kan hänföras till hamnens mottagningsanordningar och omhändertagande av avfallet (Helsingborg Hamn, 2014b). Fartyg får aldrig debiteras baserat på avfallsmängd i

varken kubik eller kilo. Däremot får hamnen debitera fartygen i generell form vilket innebär att avgiften tas ut efter fartygskategori och är beroende på fartygens storlek. Fartygens storlek som mäts i antingen bruttodräktighet, det vill säga fartygets inneslutna volym eller GT, gross tonnage. Avgiften som fartygen debiteras kan också sättas lägre om fartygen avfallsminimerar och källsorterar (Transportgruppen, 2014). Det sker inte i Helsingborg, men det finns ett motsvarande system för miljörelaterade rabatter på minskat utsläpp av kväveoxid och svaveloxid (Helsingborg Hamn, 2014b).

5. Analys

I det här kapitlet kommer vi att analysera det empiriska materialet vi samlat in genom våra intervjuer och observationer. Vi kommer att grunda vår analys i de teorier som vi tidigare presenterat och redovisat för i teorikapitlet. I den första delen kommer vi analysera det förhållande, beroendeförhållandet, som råder mellan de olika aktörerna i tjänsteprocessen. Den andra delen handlar om hur roll- och ansvarsfördelningen mellan aktörerna yttrar sig i utifrån deras syn på samverkan i tjänsteprocessen. I den tredje och avslutande delen av analysen kommer vi lyfta respondenternas syn på hur värde skapas under rubriken interaktion och samverkan.

5.1 Beroendeförhållandet mellan aktörerna

I fallet uppsatsen studerar finns ett kritiskt beroendeförhållande mellan aktörerna i försörjningskedjan. De olika aktörerna vi syftar på är aktörerna: fartyg, agenter och hamnen. Beroendeförhållandet är problematiskt eftersom det innebär att de olika aktörerna måste förlita sig på att de övriga aktörerna tar ansvar för de åtagande som de är ålagda. Det här medför att hela försörjningskedjan från fartyg till hamn är ytterst beroende av att samspelet mellan aktörerna fungerar i linje med de krav som lagstiftningen ställer för verksamheten. I enlighet med Corvellec och Hultmans (2013) teori om olika värdepropositioner, räcker det följaktligen inte att ett par av länkarna i kedjan samverkar. Hela försörjningskedjan från fartyg till hamn måste fungera för att de olika värdena som hanteringen av avfallet och avfallet i sig representerar ska kunna tillvaratas. Fartygsagent1 berättar om hur de som aktör och ombud för några av fartygen som trafikerar Helsingborg Hamn är ansvariga för att se till att dokumentationen sköts på ett riktigt sätt. Hen menar att avfallsdeklarationen utgör en viktig funktion eftersom den 24 timmar före fartygets ankomst uppger hur mycket och vilken art av avfall och lastrester som fartyget avser att lämna när de anlöper till hamnen. I parallell till Persson (2013) som menar att det finns möjligheter för tjänsteleverantören att påverka kundernas beteende, styr kravet på avfallsdeklarationen processen i önskad riktning och på det viset kan fartygen inte heller fuska med avfallshanteringen. Avfallsdeklarationen fyller därmed två viktiga funktioner i tjänsteprocessen. För det första kan hamnen distribuera resurser efter behov samtidigt som risken till onödiga och ytterligare kostnader i processen kan undvikas. För det andra bidrar avfallsdeklarationen till att risken att avfallet hamnar i havet reduceras.

Det finns exempel på tillfällen när avfallshanteringen trots avfallsdeklarationen inte fungerar. Medarbetare1 berättar om Jessica B, ett fartyg som några veckor före intervjun besökte hamnen för första gången. Besättningen ombord på Jessica B hade inte tagit hänsyn till de fraktioner som hamnen erhåller, utan hade slängt avfallet fel. Det var både miljöfarligt maskinrumsavfall och matrester blandat i papperscontainern vilket innebar att allt avfall som fanns i papperscontainern istället fick omhändertas som farligt avfall. Förutom de extrakostnader som uppstod i samband med bortskaffande av farligt avfall, den uteblivna möjligheten att återvinna papper och matrester för sig, utgör händelsen dessutom ett tydligt exempel på det beroendeförhållande som råder mellan hamnen, fartygsagenterna och fartygen i tjänsteprocessen. Citatet nedan utgör ytterligare ett exempel som visar på att det finns ett beroendeförhållande mellan aktörerna i försörjningskedjan.

Det roligaste är när isbrytaren kommer. De källsorterar ordentligt och balar ihop avfallet. Skulle de vilja lämna det på Island eller någon annanstans på vägen ner till Sverige så tar de ju hutlöst betalt, haha. Då sparar de hellre det avfallet till dem kommer till Sverige. Så ringer vi SITA så kommer det ner med en container så fixar SITA det. Men de är duktiga på att sortera och ligger ute länge till havs så de har system för att ta tillvara på avfallet och komprimerar avfallet ordentligt (Miljösamordnare1, 2014).

Miljösamordnare1 berättar om samspelet med fartyget Oden. Samspelet visar på hur beroende hamnen är av de andra parterna, fartygen, och hur väl de sorterar avfallet ombord. Fartygsbesättningen ombord på Oden, är väl medvetna om de riktlinjer som gäller för avfallshanteringen i Helsingborg Hamn och i vilken grad de förväntas sortera sitt avfall. Utsagan från Miljösamordnare1 indikerar dessutom på att isbrytaren har blivit en del av ett socialt system där värde skapas genom samverkan tillsammans med hamnen. I affärsrelationen mellan isbrytaren och hamnen har det utvecklats en medvetenhet om varandras behov och värderingar så att arbetsprocesserna är anpassade till att de olika dimensionerna av värde ska kunna tas tillvara på ett effektivt sätt. Det vi också kan lyfta fram ur detta uttalande är det faktum att det krävs en anpassning mellan fartyget och hamnen, en gemensam anpassning där aktörerna anpassar sig till de värderingar som hamnen sätter upp. Edvardsson, Tronvoll och Gruber (2009) menar på att värdet skapas i de sociala konstellationerna där de anställda finns och arbetar. Detta stärker bilden av att det krävs en gemensam anpassning från fartygsbesättningen, för att en framgångsrik samverkan ska leda till värdeskapande. Även Lambert och Enz (2012) menar på att värde skapas i de sociala

konstellationerna, där aktörerna hittar sina bestämda roller. Vidare klargör Miljösamordnare1 hur det kan gå till när nya fartyg anländer till hamnen; "Det är första gången som någon båt kommer som det kan vara lite problem och någon gång efter det men sen lär de sig varför och hur de ska göra det" (Miljösamordnare1, 2014). Uttalandet visar på vikten av den sociala anpassning som fartygsbesättningen måste genomgå för att samverka mellan besättningen och hamnen ska leda till värdeskapande.

Samtidigt som vi kan se att ett väl fungerande samarbete mellan hamnen och fartygen påverkar utfallet positivt, kan vi även se att det finns andra aspekter som påverkar kundernas agerande gällande avfallshanteringen. Miljösamordnare1 menar på att de prisdifferenser som finns mellan länder, fartygskategorier, olika hamnar och linjer också kan ha inverkan på fartygens agerande. Rekommendationerna i HELCOM (1992) och EU-direktiv (2000/59/EC) i kombination med hamnens avfallsdeklaration avser att underlätta avfallsarbetet i hamnarna. I Helsingborg Hamn baseras avgiftssystemet på fartygets storlek, så kallad dräktighet, och inte på den totala mängden avfall. Enligt Miljösamordnare1 blir det av den anledningen billigare för fartyg att lämna sitt avfall i Helsingborg istället för exempelvis Tyskland där avgiftssystemet istället baseras på avfallsmängd. Hen menar att det avgiftssystemet som Helsingborg Hamn och andra svenska hamnar arbetar efter inte är rättvist eftersom de riskerar ta emot oproportionerligt stora mängder avfall, såväl sorterat som osorterat.

Jag tycker det hade varit bättre att utgå från CSI, Clean Ship Index, som täcker alla olika typer av miljöpåverkan i ett index. Då får vi in ett helhetstänk och slipper mäta olika typer av miljöpåverkan. Då måste vi ha med alla i systemet och så är det inte nu. Det finns så många olika sorters avgiftssystem idag och vi vet inte riktigt vad vi ska differentiera på i dagens läge (Miljösamordnare1, 2014).

Miljösamordnare1 menar att de med dagens avgiftssystem åtminstone minskar risken att avfallet istället hamnar i havet, men att CSI-systemet hade medfört att de som avfallsminimerar och källsorterar även hade premierats i form av lägre avgifter. Eftersom inte alla fartyg sorterar sitt avfall på ett för hamnen tillfredsställande och standardiserat sätt, utan skiljer sig från fartyg till fartyg, blir hamnen beroende av att samspelet med fartygsagenterna och fartygen fungerar. Beroendeförhållandet som råder i samspelet mellan aktörerna kan härledas till brister i roll- och ansvarsfördelningen i tjänsteprocessen.

5.2 Roll- och ansvarsfördelning i tjänsteprocessen

Roll- och ansvarsfördelningen mellan de olika aktörerna i försörjningskedjan utgår från att tjänsteleverantören äger relationen, äger i den bemärkelsen att det är tjänsteleverantören, i det här fallet hamnen, som sätter förutsättningarna för hur relationen mellan de olika aktörerna artar sig. I egenskap av relationsägare menar vi att det förutsetts att hamnen tillhandahåller och levererar de tjänster som gör att kunden kan tillgodose sina behov. Med fokus på en tjänstelogik likt Vargo och Lusch (2004) och Grönroos (2008c), kan de olika propositionerna av värde som tjänsteerbjudandet möjliggör integreras i relationen mellan hamnen och de anlöpande fartygen. Under platsobservationen uppfattade vi å andra sidan att hamnen inte drar nytta av att de äger relationen eftersom fartygsbesättningen får inflytande över avfallshanteringen genom att hamnen lämnar över ansvaret till besättningsmännen. Forskarna Hakanen och Jakkoola (2012) menar på att det är av central betydelse att klargöra rollfördelningen mellan kund och tjänsteleverantör i en tjänsteprocess för att resultatet ska falla väl ut. Miljösamordnare1 berättar att det kan dyka upp lite udda grejer på avfallsvagnarna som inte förämnats i avfallsdeklarationen. Ett exempel var när en svetstub hade dumpats alldeles intill avfallsvagnen. Istället för att ta kontakt med fartygets ombud menade Miljösamordnare1 att det var lättare att bara fixa det, och på det viset undvika pappersarbete.

Utifrån observationerna av Helsingborg Hamn ABs avfallshantering har det å andra sidan framkommit att kunden har en viktig roll i avfallshanteringen i Helsingborg Hamn för att processen ska falla väl ut. Grönroos (2008a) menar på att tjänsteleverantörens förmåga och vilja att integrera kunden i tjänsteprocessen har en väsentlig betydelse för att tjänsteprocessen ska kunna bli lyckad ur ett värdeskapande perspektiv. I det här fallet tillgängliggör hamnen tjänsten för kunden genom att köra ut den mobila avfallsstationen (se Bilaga 2, Bild 1) till kajen där fartyget har lagt till. Därifrån överförs en stor del av ansvaret i tjänsteprocessen till fartygsbesättningen. På kajen förväntas besättningen sortera avfallet som genererats ombord efter de olika fraktionerna och ansvarar på det sättet att avfallet blir korrekt sorterat och utfört. Eftersom avfallsstationen placeras nära intill fartyget ser hamnen till att förutsättningarna för besättningen att på ett enkelt sätt ska kunna medverka i processen underlättas och på så vis undviks extraarbete. Genom att arbeta efter den här arbetsprocessen överförs stora delar av ansvaret till kunden och hamnen släpper en stor del av kontrollen när det gäller hur avfallshanteringen går till och hur pass väl utförandet blir.

Ibland har de inte sorterat fel i den bemärkelsen men kanske har kastat papper ibland hushållsavfallet. Det stör ju inte mitt arbete, men ibland hamnar det övrigt avfall bland pappret och då blir det problem för mig. /.../ Vissa båtar går jättebra och andra sorterar inte alls (Medarbetare1, 2014).

I citatet ovan berättar Medarbetare1 om ett exempel som på ett tydligt sätt visar över problematiken i avseende på kontroll i tjänsteprocessen. Det räcker inte att enbart integrera kunden i tjänsteprocessen för att tjänsten ska falla väl ut och generera värdeskapande för kund och tjänsteleverantör. Kundens medverkan i avfallshanteringen kan också innebära brister i sorteringen vilket leder till sämre möjligheter att återvinna avfallet. Orsaken till bristerna kan härledas till olika anledningar. Payne et al. (2008) menar att värdeskapande processen kan förbättras genom samverkan med kunden på två sätt och därmed eliminera bristerna. Det ena handlar om att förändra tjänsteprocessen så att den blir mer tillgänglig och enklare för kunden. Vi anser att hamnen genom de mobila avfallsstationerna har gjort tjänsten så tillgänglig och enkel som de har möjlighet till. Då blir det andra förslaget på hur värdeskapandet kan förbättras genom samverkan mer aktuell. Payne et al. (2008) anser att utveckling av kundens resurser i form av kompetens och kapacitet är en möjlighet för att skapa värde i tjänsteprocessen. Vi anser, i linje med Payne et al. (2008), att utveckling av kundernas kompetens kan leda till reducering av felsortering, likt den felsortering Medarbetare1 beskriver ovan och samtidigt skapa balans i kontroll mellan kund och leverantör. Det här leder i sin tur till möjligheten att tillvarata både ekologiskt och ekonomiskt värde. Ekologiskt värde i form av mer återvunnet material och därmed också mindre miljöpåverkan. Ekonomiskt värde i form av mindre kostnader för hanteringen och möjlighet att rabattera kundernas miljöavgift.

De Langen och Nijdam (2008) framhäver att brister även kan bero på olika syn av tjänsteprocessen, vilket kan förklara besättningens beteende om fartyget har för vana att sortera färre fraktioner i andra länders hamnar. I linje med Komulainen (2014) tolkar vi att det också kan bero på ointresse att engagera sig i processen eller brist på erfarenhet av processen. För att hamnen ska kunna undvika brister och undgå extraarbete med avfallet, och fartygen på samma sätt ska undvika bestraffning i form av avgifter, behöver fartygen och fartygets ombud, fartygsagenten, se till att motivera besättningen med hjälp av exempelvis undervisning. När besättningen får en förståelse för vad de förväntas göra finns

också utrymme att förbättra samspelet mellan dem. Fartygsagent1 (2014) påpekar att fartygens ursprung också påverkar utfallet av avfallshanteringen:

Det är ibland när det kommer fartyg från udda land. Kvalitén på sorteringen är mycket beroende på vilken flagg fartyget seglar under. Det blir en kulturfråga och annorlunda syn och tänk på avfallssortering (Fartygsagent1, 2014).

För att kund och tjänsteleverantör ska uppleva att värde skapas i tjänsteprocessen måste alltså, enligt Fartygsagent1, kulturella skillnader i relationerna mellan kund och leverantör tas i beaktning. Ribbink och Grimm (2014) framhäver att kulturella skillnader kan innebära svårigheter i tjänsteprocessen. Det innebär att tjänsteleverantören bör arbeta proaktivt och se till att ansvar och rollfördelningen preciseras extra noggrant.

Förutom rollfördelningen mellan de olika aktörerna som är integrerade i avfallshanteringen, har lagstiftningen dessutom spelat en fundamental roll i samverkan mellan aktörerna i försörjningskedjan. Lagstiftningen säger att hamnen måste ta emot det avfall som genererats ombord på fartygen och hamnen i sin tur måste lämna ifrån sig avfallet. På så vis fungerar lagstiftningen som en kombination av hjälp och tvång, där reglerna för avfallshanteringen både ser till att underlätta fartygens behov att bli av med avfallet samtidigt som de utgör ett effektivt verktyg för att förhindra att det fartygsgenererade avfallet släpps ut i havet. I citatet nedan berättar Besättningsman1 om hur sopheringen fungerade i Öresund mellan Malmö och Köpenhamn under 1950- och 1960-talet, före lagstiftning som förhindrade dumpning trädde i kraft.

Där var ju sopheringen helt otrolig, det var ett stort skådespel när man stod på aktern och tittade på matroser och kockar som kom ut med sopsäckar och kastade ut allting i Öresund. Sopsäckar och matavfall, det var allting. /.../ Det gick sex båtar mellan Malmö och Köpenhamn, det var nog fler, 8-10 stycken och alla gjorde likadant (Besättningsman1, 2014).

Besättningsman1s upplevelser av avfallshanteringen från förr visar dels varför avfallshantering idag utgör en viktig del av logistikföretagens tjänsterbjudande, men också hur lagstiftning genom olika konventioner har haft effekt och förändrat destruktiva

beteendemönster från förr (TSFS 2010:96; HELCOM, 1992; OSPAR, 1992; Miljöbalken, SFS 1998:808; Avfallsförordningen, SFS 2011:927). Idag sker avfallshanteringen under tydligare restriktioner där aktörer från olika myndigheter så som exempelvis Sjöfartsverket, Naturvårdsverket och Kustbevakningen samverkar med hamnen, fartygsagenterna och fartygen för att tillsammans minska avfallets negativa miljöpåverkan. De ovan nämnda aktörerna har alla en viktig roll i samverkan för att avfallet och dess olika dimensioner av värde ska kunna tillvaratas.

5.3 Interaktion och samverkan

För att de olika dimensionerna av värde ska kunna tillvaratas krävs interaktion. I samtliga intervjuer har respondenterna berättat om hur samverkan mellan de olika aktörerna: fartygen, agenterna och hamnen, påverkar utfallet av processerna i försörjningskedjan. Som vi tidigare påpekat, styr kunden en stor del av avfallshanteringsprocessen genom ett stort inflytande i arbetsprocessen. Interaktionen och samverkan mellan parterna blir därför en central aspekt när det gäller hur väl resultatet av avfallshanteringen faller ut. Gummesson (2008) styrker bilden av att samverkan och sociala nätverk är en central del av hur tjänsterna utspelar sig. Han menar att tjänster skapas i nätverk som bygger på noder bestående av människor, organisationer eller aktiviteter och samverkan mellan dessa. Gummesson (2008) menar vidare att nätverksteorin är särskilt tillämpbar inom B2B-marknader, eftersom fokus där ligger på de olika aktörernas inverkan på tjänsten och inte tjänsten i sig. Grönroos (2008a) och Zeithaml et al. (2009) menar på att integrera kunden i tjänsteprocessen, är en viktig del av att skapa mervärde och gemensamt värde i en tjänst. Vidare ger de å andra sidan inte någon vägledning i hur själva integreringen eller samverkan ska ske mellan tjänsteleverantör och kund. En viktig aspekt att ta hänsyn till för tjänsteleverantören, som forskarna Hakanen och Jakkoola (2012) lyfter fram, är att göra klart i vilken grad kunden uppfattar att de ska delta och bidra i tjänsteprocessen. En forskare som går lite djupare in på hur en tjänsteleverantör kan skapa effektiv interaktion och samverkan är Kowalkowski (2011). Han framhäver att tjänsteleverantören bör fokusera mer på nyttjandevärdet; *value-in-use* i en tjänst. Anledningen till det här är för att forskaren anser att tjänsteleverantören då har större möjlighet att få kunskap om kundens behov, skapa en bättre kommunikation och där igenom finns det större potential att skapa gemensamt värde med kunden. Detta bidrar också enligt Kowalkowski (ibid.) till att det finns större möjligheter för parterna att bygga en långsiktig affärsrelation.

Vi ser en betydelse av att hamnen bör fokusera på nyttjandevärdet i avfallshanteringen istället för att lägga allt för stor vikt vid det faktiska utbytet med kunden. Anledningen är att vi ser nyttjandevärdet i avfallshanteringen som en stor tillgång för hamnen. Avfallshanteringen blir en del av tjänsten där samverkan mellan hamnen, fartygsagenterna och fartygen i linje med Corvellec och Hultman (2013) leder till flera dimensioner av värde. Samverkan i avfallshanteringen leder exempelvis till praktiska värden i form av att fartygen på ett smidigt och effektivt sätt kan bli av med det avfall som genererats ombord när fartygen anlöper hamnen. På samma sätt bidrar samverkan till att avfallet inte dumpas i havet vilket har ett ekologiskt värde. Avfallshanteringen blir således i enlighet med Grönroos (2008a) också en kringtjänst som höjer värdet på kärntjänsten.

Vikten av en relation mellan kund och leverantör blir tydlig då interaktion och samverkan är så centralt för att tjänsteprocessen med avfallshanteringen ska bli lyckad. Miljösamordnare1 beskriver hur kommunikationsprocessen med kunderna går till i Helsingborg Hamn:

Ja de får ju en fartygsmanual när de kommer hit som de ska följa, men det kanske inte trillar hela vägen ner till besättningen utan man kanske får snacka med kaptenen och annars påpeka det till fartygsagenterna så tar de ju tag i det (Miljösamordnare1, 2014).

Utifrån uttalandet fick vi uppfattningen att hamnen inte litar på att de som faktiskt arbetar med avfallshanteringen ombord på fartygen får informationen om vad som gäller när de anlöper till Helsingborg Hamn. Storbacka och Lehtinen (2000) belyser vikten av att utveckla en relation mellan kund och leverantör där utbytet av kunskap, känslor och handlingar är centralt för att tjänsteprocessen ska fungera. Även Grönroos (2008a) menar på att en relation mellan parterna är viktigt för att kunna utveckla de processer som sker mellan kund och leverantör. Vi menar att uttalandet från Miljösamordnare1 tyder på att det finns samverkan mellan hamnen och dess kunder, men att samverkan mellan parterna i dagens läge inte är tillräckligt tillfredsställande från hamnens sida. Miljösamordnare1 pratar i större delen av intervjun om den ekonomiska dimensionen av värde och hur kostnaderna kan minska och vinstmarginalen kan öka. För att få ut mer av samverkan, i form av mer återvunnet avfall, måste hamnen istället ta reda på vilka värdedimensioner som är primära för kunderna och som engagerar dem till att bli bättre på att sortera avfallet ombord på fartygen. På det sättet kan hamnen, i likhet med Grönroos (2008c, 2011) underlätta och påverka utfallet genom att delta i den värdeskapande processen.

När leverantören, i det här fallet hamnen, blir medskapare, skapas möjlighet till ett multidimensionellt värdeskapande eftersom flera olika dimensioner av värde synliggörs.

Zeithaml et al. (2009) och Grönroos (2008a) åsikter om vikten av att integrera kunderna i tjänsteprocessen kan däremot ifrågasättas när kundernas kunskap inom det aktuella området inte är tillräckliga. Under en av observationsdagarna berättar Medarbetare1 att kundernas vilja att sortera och kundernas kunskap inom avfallshantering skiljer sig åt och inte alltid är på samma nivå som hamnen önskar. Vi ifrågasätter om Zeithaml et al. (2009) och Grönroos (2008a) inställning till att integrera kunden i tjänsteprocessen alltid är den bästa för utfallet av tjänsteprocessen. Vi menar att hänsyn till att kvalitén på tjänsteprocessen kan försämrats om kunderna integreras i för stor grad i tjänsteprocessen, vilket måste tas i beaktning. Detta med utgångspunkt att hamnens kunder inte besitter expertis i området avfallshantering. För att lösa det här problemet finns möjligheten, i enlighet med Lambertz och Enz (2012), att cheferna för de inblandade aktörerna bör arbeta tvärfunktionellt för att skapa möjlighet till utbyte av kunskap mellan organisationerna. Därefter kan etablerade roller för de personer som är verksamma i avfallshanteringen skapas. På detta sätt kan det ske ett utbyte av kunskap samtidigt som de olika värdedimensionerna kan synliggöras. I vårt empiriska material finns å andra sidan motsättningar till bilden av att besättningsmännen på fartygen skulle sakna viljan att sortera avfallet på ett korrekt sätt. I intervjuerna med de båda besättningsmännen som tidigare arbetat ombord på fartyg och som varit involverade i avfallshanteringen framkommer det att det istället finns engagemang och en positiv inställning till avfallssortering. I takt med den ökade oron för miljön menar Besättningsman1 att hen och hens kollegor blev bättre på att se till att skräp, burkar och flaskor och så vidare sorterades separat för att sedan avlämnas när de anlöpte nästa hamn. Besättningsman1 (2014) hävdar att besättningens engagemang i miljöfrågor märktes i hur de lärde varandra och tog ansvar för varandras felsortering.

Personalen var engagerad. Var det någon som kastade fel så var det alltid någon annan som reagerade /.../ gå tillbaka och kasta den i rätt tunna, så man lärde sig med detsamma, rätt fort. Så alla, hela besättningen, och då utgår jag från att det var samma på de andra båtarna, gjorde likadant (Besättningsman1, 2014).

Med anledning av miljöoro tog de ansvar för varandra och tillrättavisade varandra när det blev fel. I linje med Edvardsson et al. (2009) menar Besättningsman1 att det fanns en medvetenhet

bakom besättningens agerande. Besättningens agerande indikerar på att det fanns en anda där de olika besättningsmännen vågade ta ansvar i förhållande till varandra vilket möjliggjorde utrymme för lärande ombord. Grönroos (2008a) menar att lärandet är en viktig del för att förena aktörer med olika åsikter och uppfattning så att resultatet av aktörernas samspel får ett positivt utfall. Erfarenheterna från Besättningsman1 indikerar dessutom på att besättningen var beredda till uppoffringar i enlighet med Komulainen (2014) men att det inte handlade om de ekonomiska dimensionerna som Miljösamordnare1 pratar om, utan om en ökad oro för klimat- och miljöförändringar som dumpningen i havet orsakar. I intervjuutdraget nedan berättar Besättningsman2 om sina tankar kring varför det är bra att sortera det fartygsgenererade avfallet ombord:

EM – Hur agerade ni i besättningen gentemot era kollegor som misskötte avfallssorteringen?

Besättningsman2 – I den mån det gick sade vi till och tillrättavisade våra kollegor så att det sköttes. Det fanns bara ett visst utrymme att förvara avfallet på. Sorterades det då inte rätt i lastrummet, så blev det fullt där. Då var det ju viktigt att vi till exempel vecklade ut kartonger så att de tog mindre plats. Vi såg till att inte slänga glasavfall bland restavfallet eftersom det innebar en fara för våra kollegor när restavfallet sen ska hanteras i hamnen. Även konservburkar blir en fara för den person som hanterar restavfallet sedan, om det hamnar bland restavfallet istället för i metallåtervinningen. Jag tror dessa bitar är jätteviktiga. När avfallet komprimeras går ju till exempel glasflaskor sönder, och det utgör då en fara för den som hanterar det. Att inse det kan också vara ett incitament.

Besättningsman2 är inne på samma linje som Besättningsman1, om att de var medvetna i sitt agerande och tog ansvar gentemot varande. Besättningsman2 framhäver emellertid inte det ekologiska värdet som det primära. Hen hävdar istället att det var de praktiska fördelarna som sorteringen medförde som hade störst betydelse. Besättningsman2 framhäver hur sorteringen bidrog till ett säkert och tryggt arbetsklimat. Hen berättar vidare om hur de gick brandförebyggande ronder flera gånger om dagen för att säkerställa att avfallet i papperskorgarna inte utgjorde en brandrisk ombord på fartyget. Respondenterna visar på medvetenhet och ansvar och vi ser att det finns en vilja att delta i processen för att förbättra och utveckla samarbetet med tjänsteleverantören, något som både Komulainen (2014) och Bettencourt et al. (2013) lyfter har stor betydelse i tjänsteprocessen. Respondenternas tankar

kring processen framhäver att det finns olika dimensioner som driver deras engagemang för avfallssortering. De olika dimensionerna yttrar sig i exempelvis ekologiska, ekonomiska och praktiska drivkrafter. Drivkrafter som uppstår tack vare samspelet och samverkan mellan de olika aktörerna i försörjningskedjan och som leder till att de resurser som avfallet representerar går att utnyttja.

6. Slutsatser

I det här kapitlet kommer vi presentera uppsatsens slutsatser som formats i analysen. Uppsatsens slutsatser presenteras i direkt koppling till uppsatsens utgångspunkt. För att åter knyta an till uppsatsen utgångspunkt, syftet, presenteras det åter igen: syftet med den här studien är att visa hur samverkan i logistikföretagens tjänsteerbjudande leder till mångsidigt värdeskapande.

Vår studie visar att beroendeförhållandet som råder mellan aktörerna i tjänsteprocessen samt roll- och ansvarsfördelningen mellan dem är de aspekter som möjliggör samverkan i tjänsteerbjudandet. I relationen mellan tjänsteleverantör och dess kunder bör det finnas en strävan efter att gemensamt ta ansvar för tjänsteprocesserna för att tillgodose möjligheterna till mångsidigt värdeskapande i tjänsteerbjudandet. Aktörerna har insett att det finns värde som står på spel och att värdet bättre kan tillvaratas tillsammans.

Vår slutsats i relation till uppsatsens syfte är att samverkan har en central roll i logistikföretags tjänsteerbjudande eftersom flera aktörer påverkar varandra och bidrar till mångsidigt värdeskapande. Det mångsidiga värdeskapandet yttrar sig i form av olika dimensioner av värde som samspelar och tillgodoser de involverade aktörernas behov. För att öka värdeskapandet är det således viktigt att logistikföretag synliggör de olika dimensionerna av värde som samverkan i tjänsteerbjudandet leder till.

Vidare kan vi även påvisa att aktörernas agerande i förhållande gentemot varandra indikerar på solidaritet, en inbördes gemenskap där aktörerna visar en känsla för ansvar i förhållande till varandra. De verkar på ett hänsynsfullt sätt för hur de och deras verksamhet påverkar miljö, människor och ekonomi.

7. Diskussion

Vi kommer i det här kapitlet lyfta de slutsatser vi presenterade i föregående kapitel för att diskutera de i ett större perspektiv och sammanhang.

Vi har under studien fastställt att det finns ett beroendeförhållande mellan aktörerna i den värdeskapande tjänsteprocessen. Ett beroendeförhållande som existerar och påverkas av samverkan och interaktionen mellan de olika aktörerna som återfinns i tjänsteprocessen. Tjänsterbjudandet blir dessutom en plattform, ett socialt system där samverkan mellan företagen och deras kunder sker, som stärker potentialen till ett framgångsrikt samarbete. Ett socialt system där medvetenhet och ansvarskänsla utvecklas och tillgodoser varandras behov och värderingar. Edvardsson, Tronvoll och Gruber (2009) menar att det är sociala konstellationer och anpassning mellan leverantör och kund som möjliggör värdeskapande. Värdeskapandet yttrar sig i olika värdedimensioner, som är beroende på vilken aktör och ur vilket perspektiv som avses. Tjänsteprocesser präglas av mer eller mindre beroendegrad i förhållande till de övriga aktörerna. Genom att ett beroendeförhållande existerar kommer således värdeskapandet och möjligheten till värdeskapande alltid präglas av de gemensamma krafterna, i form av de aktörer som är involverade i logistikföretagens tjänsterbjudande.

Logistikföretagens tjänsterbjudande är på så vis mer än bara en transaktion mellan köpare och säljare. Det blir en interaktion mellan inblandade aktörer som utför ett par eller flera steg tillsammans och på så vis anpassar processen till att inte enbart handla om att köpa och sälja varor och eller tjänster. Tjänsterbjudandet blir något större, en relation och en ömsesidig påverkan som leder till olika dimensioner av värde. De olika dimensionerna av värde kan innebära en sak för kunden å andra sidan en annan för tjänsteleverantören. Vad de olika värdedimensionerna har gemensamt är att de uppstår, tack vare samverkan mellan de båda parterna eller flera om så är fallet. När dimensionerna samspelar och när sambandet mellan de olika dimensionerna av värde synliggörs, hur en värdedimension leder till en annan etcetera, finns det goda förutsättningar för företagen att inte enbart tillgodose en lösning på kundens problem, utan också inleda relationer, där samverkan mellan aktörerna skapar förutsättningar för mångsidigt värdeskapande.

Vi har fastställt att kunderna har en stor del av ansvaret och inverkan på tjänsteprocessen. Kunderna får av den anledningen en central roll för hur väl resultatet av tjänsteprocessen faller ut. När företagen överlämnar stora delar av ansvaret till kunderna, riskerar de också att förlora kontrollen över tjänsten, dess utförande och resultat. Kundens inverkan är beroende av flera olika aspekter. Payne et al. (2008) menar på att huruvida kunderna besitter tillräcklig och rätt kompetens är en central aspekt när det gäller hur väl tjänsteprocessen faller ut. Frågor om kundernas ansvar eller om de har möjlighet att avsätta resurser för att utveckla kompetensen blir centralt när ett ställningstagande till roller och ansvar ska fördelas mellan de olika aktörerna i försörjningskedjan. Det kan också härledas till brist på erfarenhet eller ointresse (Komulainen, 2014) av att vara delaktiga i tjänsteprocessen. Därmed blir det ytterst viktigt att hitta en balans mellan ansvar och kontroll, så att kundernas kompetens och vilja att engagera sig möter företagets krav och vilja att faktiskt involvera kunderna. På det sättet uppstår en balans där samverkan mellan aktörerna möjliggör mångsidigt värdeskapande. Tjänsteleverantörens erbjudande och kundernas behov handlar inte om en automatiserad marknad – utan om en marknad där samverkan mellan de inblandade aktörerna behöver anpassas så att de multidimensionella värdena kan tillvaratas. Det blir likt Morgan och Hunt (1994) en fråga om engagemang och tillit i tjänsteerbjudandet.

Grönroos (2008a) och Zeithaml et al. (2009) anser att kunderna bör integreras i tjänsteprocessen för att skapa möjlighet till värdeskapande. Vi anser att målet med integrera kunderna i tjänsteprocessen bör således vara att skapa en ömsesidigt beroende av varandra för att samverkan mellan logistikföretag och dess kunder ska kunna leda till värdeskapande. För att kundens medverkan i tjänsteprocessen ska leda till värdeskapande, bör det finnas en strävan efter gemensamma mål och utvecklingsmöjligheter mellan kund och tjänsteleverantör. Utifrån de två aspekterna av samverkan, beroendeförhållandet och roll- och ansvarsfördelningen, ser vi att de kollektiva insatserna i tjänsteerbjudandet yttrar sig likt solidaritet, och blir av den anledningen en viktig del i det mångsidiga värdeskapandet. I relationen mellan kund och tjänsteleverantör finns på det viset utrymme för att gemensamt ta ansvar i tjänsteprocessen för att tillgodose möjligheten att uppnå ett mångsidigt värdeskapande i tjänsteerbjudandet.

8. Rekommendationer på vidare forskning

Vi har i vår uppsats visat hur samverkan i logistikföretags tjänsteerbjudande leder till mångsidigt värdeskapande genom att studera Helsingborg Hamns avfallshantering. Avfallshanteringen utgår från lagstiftning och restriktioner som syftar till att minska mängden avfall och se till att tillvarata och utnyttja de resurser som finns i avfallet. Vi har vidare kommit fram till att det finns ett par aspekter som möjliggör samverkan och som leder till att flera olika dimensioner av värde kan tillvaratas. Vi har emellertid inte tagit reda på vilken mängd och art av avfall det rör sig om utan har enbart konstaterat att det finns flera olika dimensioner av värde som avfallet representerar och som synliggörs genom samverkan i tjänsteerbjudandet.

En vidare forskning kan ägna sig åt att fastställa vilken art och mängd avfall som det faktiskt rör sig om genom plockanalyser, och på det viset ytterligare visa vilka fördelar avfallshanteringen och samverkan i tjänsteerbjudandet innebär. Hur mycket avfall genereras inom de olika logistiska sektorerna? Vad innehåller avfallet och hur kan det återanvändas eller återvinnas? Genom att visa hur mycket värde som står på spel i form av minskad eller ökad miljöbelastning och ekonomiska besparingar eller förluster, kan ytterligare incitament för en bättre samverkan mellan de olika aktörerna i tjänsteprocessen motiveras. Det vore också intressant att ägna fortsatta studier till att undersöka hur logistikföretagen kan arbeta förebyggande för att minimera mängden avfall som uppstår i verksamheten.

Källförteckning

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M, & Sköldberg, K (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, Judith (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bettencourt, L. A, Brown, S. W & Sirianni, N. J. (2013). The secret to true service innovation. *Business Horizons*, 56(1), 13-22.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2-7.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.
- Brundtlandrapporten. 1987. Our common future. <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>> (Läst 2014-03-27).
- Corvellec, H & Hultman, J. (2013). Managing the politics of value propositions. *Marketing Theory*. DOI:10.1177/1470593114523445.
- De Langen, P, & Nijdam, M. (2008). Charging Systems for Waste Reception Facilities in Ports and the Level Playing Field: A Case from North-West Europe. *Coastal Management*, 36, 1, pp. 109-124.
- Denscombe, M. (2003). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 2. ed. Maidenhead: Open University Press.

Douven, I. (2011). Abduction. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2011 Edition), Edward N. Zalta (ed.),
URL=<<http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/abduction/>>. (Läst 2014-05-22).

Edvardsson, B, Tronvoll, B, & Gruber, T. (2011). 'Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach', *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 39, 2, pp. 327-339.

Europaparlamentet och Europeiska Unionens Råd (2008/98/EC), "Europaparlamentets och Rådets direktiv 2008/98/EG av den 19 november 2008 om avfall och om upphävande av vissa direktiv," *Europeiska unionens officiella tidning L 312/3*, 0003 - 30.

Europaparlamentet och Europeiska Unionens Råd (2000/59/EC), "Europaparlamentets och Rådets direktiv 2000/59/EG av den 27 november 2000 om mottagningsanordningar i hamn för fartygsgenererat avfall och lastrester," *Europeiska unionens officiella tidning L 332/81*, 0081-90.

Familjen Helsingborg. 2014. *Helsingborgs Hamn bidrar till 12 000 arbetstillfällen i Familjen Helsingborg*. <<http://www.familjenhelsingborg.se/helsingborgshamn>> (Läst 2014-05-14).

Grönroos, C (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 Iss: 2, pp.99 – 113.

Grönroos, C. (2008a). *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2008b). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298-314.

Grönroos, C. (2008c). Adopting a service business logic in relational business-to-business marketing: value creation, interaction and joint value co-creation. *Otago forum*, Vol. 2, pp. 269-287.

- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis, *Marketing Theory*, 11, 3, pp. 279-301.
- Grönroos, C, & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 41, 2, pp. 133-150.
- Gummesson, E. (2008). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*, Vol. 20 Iss: 2, pp.143 – 153.
- Hakanen, T & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective. *Journal of Service Management*, 23(4), 593-611.
- Hallikas, J, Immonen, M, Pynnönen, M, & Mikkonen, K. (2014). Service purchasing and value creation: Towards systemic purchases. *International Journal Of Production Economics*, 147, Part A, pp. 53-61.
- HELCOM. (1992). Convention on the protection of the marine environment of the Baltic Sea area.
<http://helcom.fi/Documents/About%20us/Convention%20and%20commitments/Helsinki%20Convention/1992_Convention_1108.pdf> (Läst 2014-03-27).
- Helsingborg Hamn. (2014a). <http://www.port.helsingborg.se/> (Läst 2014-04-24).
- Helsingborg Hamn. (2014b). Hamntaxa. <<http://www.port.helsingborg.se/wp-content/uploads/2013/12/Hamntaxa-2014.pdf>> (Läst 2014-04-24).
- Holme, I.M, & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Komulainen, H. (2014). The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 29, 3, pp. 238-252.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management. Analysis, Planning, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: Insights from service-dominant logic. *European Journal Of Marketing*, 45, 1, p. 277-294.

Lambert, D, & Enz, M. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal Of Marketing Management*, 28, 13/14, pp. 1588-1625.

Marquardt, A, Golicic, S, & Davis, D. (2011). B2B services branding in the logistics services industry. *Journal Of Services Marketing*, 25, 1, pp. 47-56.

McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing*, Irwin, Homewood, IL

Miljöbroschyr. (2012). Important Helsingborg: Vårt Miljöarbete. Helsingborg Hamn ABs miljöbroschyr. Helsingborg: Risberg & Eriksson.

Morgan, R, & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 58, 3, p. 20

Moss Kanter, R, & Corn, R (1994). Do Cultural Differences Make a Business Difference?. *Journal Of Management Development*, 13, 2, p. 5.

Naturvårdsverket (2014a) Avfallsmängder.

<<http://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Statistik-A-O/Avfallsmangder/>> (Läst 2014-05-01).

Naturvårdsverket. (2014b). Fakta om avfall. <<http://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Mark/Avfall/>> (Läst 2014-04-09).

Naturvårdsverket. (2014c). Om Naturvårdsverket. <<http://www.naturvardsverket.se/Om-Naturvardsverket/>> (Läst 2014-04-24).

OSPAR. (1992). Convention for the protection of the marine environment of the north-east atlantic.

<http://www.ospar.org/html_documents/ospar/html/ospar_convention_e_updated_text_2007.pdf> (Läst 2014-03-27).

Payne, A, Storbacka, K, & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 36, 1, p. 83-96.

Persson, A. (2013). Profitable customer management: reducing costs by influencing customer behavior. *European Journal Of Marketing*, 47, 5/6, pp. 857-876

Prahalad, C. K, & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

Ravald, A, & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss: 2, pp.19 – 30.

Ribbink, D, & Grimm, C. (2014). The impact of cultural differences on buyer–supplier negotiations: An experimental study. *Journal Of Operations Management*, 32, 3, pp. 114-126.

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

SFS 1998:808. Miljöbalken. Stockholm: Miljödepartementet.

SFS 2011:927. Avfallsförordning. Stockholm: Miljödepartementet.

Silverman, D. (2010). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Storbacka, K, & Lehtinen, J. R. (2000). *CRM: customer relationship management : leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 21-38.

Sveriges Avfallsportal. (2014a) Vi återvinner allt mer. <<http://www.sopor.nu/Rena-fakta/Avfallsmaengder/Vi-atervinner-allt-mer>> (Läst 2014-05-14).

Sveriges Avfallsportal. (2014b). Vem gör vad. <<http://www.sopor.nu/Rena-fakta/Vem-goer-vad>> (Läst 2014-04-09).

Transportgruppen. (2014). Avfallsmottagning från fartyg. <<http://www.transportgruppen.se/ForbundContainer/Svenska-hamnar/Branschfragor/Miljo-arbetsmiljo-och-sakerhetskydd/Miljo/Avfallsmottagning-fran-fartyg/>> (Läst 2014-04-24).

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

TSFS 2010:96. Transportstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om åtgärder mot förorening från fartyg. Norrköping: Transportstyrelsen. (Läst 2014-04-08).

Vargo, S, & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal Of Marketing*, 68, 1, pp. 1-17.

Vargo, S, & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 36, 1, p. 1-10.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Intervjuer

2014-04-08 – Miljösamordnare1

2014-04-14 – Medarbetare1

2014-04-22 – Besättningsman1

2014-04-28 – Fartygsagent1

2014-05-09 – Besättningsman2

Bilaga 1

Observationsprotokoll – Helsingborg Hamn

| Vad är klockan? | Händelse: Vad ser vi? | Problem: Vad blir konsekvensen? Varför behöver vi veta det här? | Vad säger detta oss? | Övrigt: Eventuell åtgärd? |
|------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Bilaga 2

Bilder från observationsstudien



Bild 1: Den mobila avfallsvagnen



Bild 2: Container för sortering av övrigt avfall.



Bild 3: Container för sortering av papper och wellpapper.



Bild 4: Container för sortering av hårdplast.



Bild 5: Container för sortering av farligt avfall.

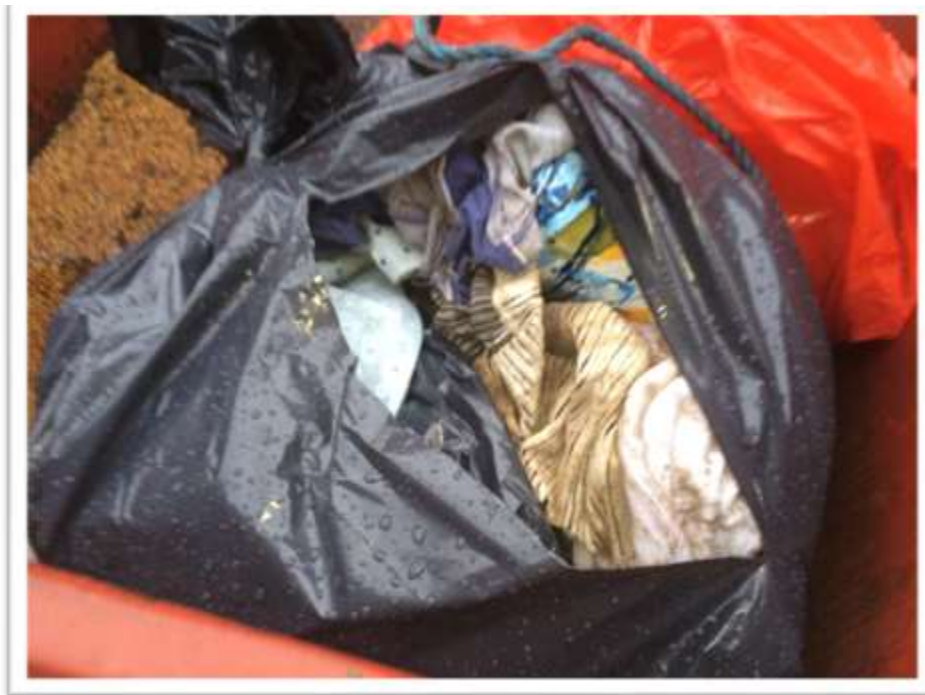


Bild 6: Stickprovskontroll av farligt avfall.