

# E-handelsföretags utmaningar inom logistikhantering

En kvalitativ studie om hur en ökad  
miljömedvetenhet och krav på korta leveranstider  
sätter press på e-handelsföretags logistikhantering

---

**Eric Adolfsson**

**Marius Sandberg**

Handledare: Yakob, Ramsin

# Förord

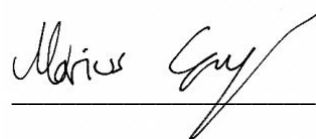
Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Ramsin Yakob, som under hela vårt uppsatsskrivande bidragit med stöttning, uppmuntran och konstruktiv kritik från början till slut. Tack för ditt visade intresse och positiva inställning för vår uppsats.

Slutligen vill vi även tacka samtliga respondenter som tog sig tiden att delta i våra intervjuer. Ert deltagande och värdefulla insikter är det som har möjliggjort för oss att genomföra denna studie och det är vi evigt tacksamma över.

*Linköping 24 maj 2020*



Eric Adolfsson



Marius Sandberg

## **Ordlista**

*Ledtid* – Tiden det tar från att en orderläggning sker tills att mottagaren får leveransen (Oskarsson, Andersson, & Ekdahl 2013).

*Logistik* – “The process of planning, implementing, and controlling procedures for the efficient and effective transportation and storage of goods including services, and related information from the point of origin to the point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements. This definition includes inbound, outbound, internal, and external movements” (Vitasek 2013, 117).

*B2C* – Business-to-consumer, även kallat B2C refererar till den process där försäljning av produkter och tjänster sker direkt mellan ett företag och konsumenter som är den slutgiltiga användaren av produkten eller tjänsten (Kentoni 2019).

*Säkerhetslager* – Ett lager av varor som hålls i syftet att gardera sig mot osäkerheter i efterfrågan, produktion och inleveranser (Oskarsson et al. 2013).

# Sammanfattning

**Titel:** E-handelsföretags utmaningar inom logistikhantering - En kvalitativ studie om hur en ökad miljömedvetenhet och krav på korta leveranstider sätter press på e-handelsföretags logistikhantering

**Författare:** Eric Adolfsson & Marius Sandberg

**Handledare:** Ramsin Yakob

**Bakgrund:** Det miljömässiga hållbarhetstänket är en drivande faktor inom logistikutvecklingen i samband med de påtryckningarna från både samhället och dess konsumenter. Den kraftiga tillväxten inom e-handeln har satt e-handlare i en svår situation då kraven på korta leveranstider påverkar deras arbete med att även arbeta mer miljömässigt hållbart. Här sätts företagets logistikhantering på prov, då dilemmat mellan leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser tvingar företagen att hitta en balans mellan de två. Därmed påvisas det att e-handelsföretagens arbete med sin logistikhantering blir deras sätt att överkomma denna problematik.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att bidra till en ökad förståelse kring hur e-handelsföretag arbetar med sin logistikhantering för att hålla sig konkurrenskraftiga.

**Frågeställning:** 1) Hur påverkar efterfrågan av miljömässigt hållbara transportlösningar e-handelsföretags logistikhantering? 2) Hur arbetar e-handelsföretag med sin logistikhantering för att möta efterfrågan på korta leveranstider?

**Metod:** Studien har en kvalitativ forskningsstrategi och genom en flerfallsstudie har fyra fallföretag valts att studeras. Det perspektiv som valdes inom studien är det hermeneutistiska perspektivet med en abduktiv ansats. Insamlingen av empirin har skett med hjälp av fyra semistrukturerade intervjuer med en respondent från respektive fallföretag. Den empiriska data har även kompletterats med dokumentstudier

**Slutsats:** Från studien kunde vi komma till slutsatsen att e-handelsföretags arbete med att erbjuda miljömässigt hållbara leveranser härstammade från flera faktorer. Där valet att

outsourca sina godstransporter och ett ökat användande av hemleveranser i kombination med allt mer automatiserade och information-drivna lagerverksamheter var deras sätt att möta denna efterfrågan. Då dilemmat med att arbeta miljömässigt hållbart inte alltid korrelerar med e-handelsföretagens ambitioner att erbjuda korta leveranstider visade det sig att områden som fyllnadsgrad var en aspekt där leveranstid visade sig vara viktigare och därav fortsätter e-handlare att behålla sina låga fyllnadsgrader. Bortsett från fyllnadsgrader är automatisering och användandet av informationssystem områden där miljömässigt hållbara leveranser och korta leveranstider korrelerade.

**Nyckelord:** E-handel, leveranstid, miljömässigt hållbara transporter, godstransporter, lagerverksamhet, informationssystem, logistik, logistikhantering.

# Abstract

**Title:** E-commerce companies challenges in logistics management - A qualitative study on how increased environmental awareness and demands on short delivery times puts pressure on e-commerce company's logistics management

**Authors:** Eric Adolfsson & Marius Sandberg

**Supervisor:** Ramsin Yakob

**Background:** The environmental sustainability concept is a driving factor in the development of logistics in connection with the pressures from both society and its consumers. The strong growth in e-commerce has put e-retailers in a difficult situation as the requirements for short delivery times affect their work to work even more environmentally sustainable. Here, companies logistics management is put to the test, as the dilemma between delivery times and environmentally sustainable deliveries forces the companies to strike a balance between the two. Thus, it is demonstrated that the e-commerce companies work with their logistics management becomes their way of overcoming this problem.

**Purpose:** The purpose of this study is to contribute to a better understanding of how e-commerce companies work with their logistics management to stay competitive.

**Research question:** 1) How does the demand for environmentally sustainable transport solutions affect e-commerce companies' logistics management? 2) How does e-commerce companies work with their logistics management to meet the demand for short delivery times?

**Methodology:** The study has a qualitative research strategy and through a case study, four case companies have been selected to study. The perspective chosen within the study is the hermeneutic perspective with an abductive approach. The collection of the empirical data was conducted using four semi-structured interviews with one respondent from each case company. The empirical data has also been supplemented with document studies

**Conclusion:** From the study, we were able to conclude that the e-commerce companies efforts to offer environmentally sustainable deliveries can be derived from several factors. Where the choice to outsource their freight transport and increased use of home deliveries in combination with increasingly automated and information-driven warehousing operations was their way of meeting this demand. As the dilemma of working in an environmentally sustainable manner does not always correlate with the ambition of e-commerce companies to offer short delivery times, it was found that areas such as fill rates were an aspect where delivery time proved to be more important and hence e-retailers continue to maintain their low fill rates. Apart from filling levels, automation and the use of information systems are areas where environmentally sustainable deliveries and short delivery times are correlated.

**Key words:** E-commerce, delivery time, environmentally sustainable transports, freight transport, warehousing, information systems, logistics, logistics system.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte.....	5
1.4 Frågeställning.....	5
1.5 Avgränsning.....	5
1.6 Målgrupp och tänkt bidrag.....	5
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>7</b>
2.1 Hållbarhet.....	7
2.1.1 Hållbarhetsperspektiv.....	7
2.2 Urban logistik.....	8
2.2.1 Last mile, potentialen och problematiken kring hemleveranser.....	10
2.3 Godstransporter.....	11
2.3.1 Fyllnadsgradens påverkan på leveranser.....	13
2.4 Lagerverksamhet.....	14
2.4.1 Lagerstruktur.....	14
2.4.2 Automatisering:.....	15
2.5 Digitalisering.....	17
2.5.1 Informationssystemens roll inom logistiken.....	17
2.6 Sammanfattning av teorier.....	19
<b>3. Metod</b> .....	<b>21</b>
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	21
3.2 Forskningsstrategi.....	22
3.3 Forskningssynsätt.....	23
3.4 Forskningsdesign.....	24
3.4.1 Val av fall.....	26
3.5 Litteraturgenomgång.....	27
3.5.1 Tillvägagångssätt.....	27
3.5.2 Kritik mot litteraturgenomgången.....	28
3.6 Primärdata.....	29
3.6.1 Urval.....	29
3.6.2 Intervjustruktur.....	30
3.6.3 Förberedelser.....	31
3.6.4 Genomförande.....	32
3.6.5 Analys och tolkning av data.....	34
3.6.6 Kritik mot primärdata.....	36
3.7 Dokumentstudier.....	37
3.8 Studiens kvalitet.....	38
3.8.1 Tillförlighet.....	38
3.8.2 Överförbarhet.....	39



3.8.3 Pålitlighet .....	39
3.8.4 Konfirmering/bekräftelse .....	39
3.8.5 Äkthet .....	40
3.9 Etik .....	40
<b>4. Empiriskt material .....</b>	<b>42</b>
4.1 Festligheter AB .....	42
4.1.1 Godstransporter .....	42
4.1.2 Lagerverksamhet.....	43
4.1.3 Digitalisering.....	45
4.2 Stiligt AB .....	46
4.2.1 Godstransporter .....	46
4.2.2 Lagerverksamhet.....	48
4.2.3 Digitalisering.....	49
4.3 Träningsshopen AB .....	50
4.3.1 Godstransporter .....	50
4.3.2 Lagerverksamhet.....	53
4.3.3 Digitalisering.....	54
4.4 Krya AB.....	55
4.4.1 Godstransporter .....	55
4.4.2 Lagerverksamhet.....	58
4.4.3 Digitalisering.....	59
<b>5. Analys .....</b>	<b>61</b>
5.1 Godstransporter.....	61
5.1.1 Outsourcing.....	61
5.1.2 Fyllnadsgrad.....	63
5.1.3 Hemleveranser.....	66
5.2 Lagerverksamhet.....	68
5.2.1 Lagerstruktur .....	68
5.2.2 Automatisering .....	69
5.3 Digitalisering .....	71
5.3.1 Internt eller externt informationssystem .....	71
5.3.2 Informationssystemets påverkan på leveranstid och hållbara leveranser.....	73
<b>6. Avslutning.....</b>	<b>76</b>
6.1 Slutsats .....	76
6.2 Vidare forskning .....	78
<b>7. Referenser.....</b>	<b>80</b>
<b>8. Bilagor.....</b>	<b>88</b>
8.1 Information om studie (Bilaga 1) .....	88
8.2 Personuppgiftsbehandling (Bilaga 2) .....	90
8.3 Upplägg (Bilaga 3) .....	91
8.4 Intervjuguide (Bilaga 4).....	92

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det har alltid varit väsentligt för företag att förnya sig och vara uppdaterad om de förändringar som sker i omvärlden för att fortsätta hålla sig konkurrenskraftiga. I dagens globaliserade värld med snabbare produktlivscyklar, förändrade kundkrav och marknadsförutsättningar menar Sandberg och Abrahamsson (2019) att det är viktigare än någonsin att hålla sig uppdaterad och ständigt förnya sig som företag. Med den ökade globaliseringen får logistiken en större betydelse för företagets framgång då ett effektivt materialflöde blir ett krav för att klara de förändringar som sker (Skender, Zaninović & Lolić 2019). Sett till de förändringar som äger rum finns det olika typer av utmaningar som företag kan förvänta sig i den kommande framtiden. Med allra störst sannolikhet kommer de härstamma från faktorer som digitalisering, hållbarhetsfrågor och ett behov av förbättrad logistik (Sandberg & Abrahamsson 2019). Hultman et al. (2017) menar att utmaningar som dessa kan framförallt återfinnas inom e-handelsföretag, där behovet för flexibilitet och snabbhet ökar i takt med kundernas allt hårdare krav på korta leveranstider.

E-handel kan främst ses handla om nyttjandet av elektroniska system som internet och externa nätverk för att distribuera, marknadsföra, sälja och köpa varor eller tjänster (Enache 2018). I sin breda tolkning kan e-handel definieras som handel genom användandet av informationsteknologi. E-handeln har setts växa i ökande takt och har blivit ett alltmer självklart val för konsumenter med de förmånliga priser och snabba leveranser som erbjuds (Fogel & Schneider 2010). I Postnords rapport, E-handeln i Norden (2018) kan man se att på den nordiska marknaden har andelen svenska e-handlare stigit från 20% till 68% under tidsperioden 2008 till 2018 samt att e-handel som försäljningskanal har visat en ökning på 335% mellan tidsperioden 2005 och 2017. Logistikens utveckling är den nyckelfaktor som bidragit till e-handelsföretagens framgång (Postnord 2018). Sandberg och Abrahamsson (2019) talar om att den ständiga tillväxten inom e-handel ställer allt högre krav på transportbolag inom både Sverige och globalt där de i växande takt pressas allt mer på både pris och leveranstid. Med e-handelns

framfart som marknadskanal menar Schöder (2016) att det har i sin tur påverkat konsumentens köpbeteende i form av högre krav på snabba och flexibla leveranser samt hemleveranser. Många av dagens företag lägger fortfarande stort fokus på inre effektivitet såsom sin materialförsörjning och produktion och att den ska ha en så låg miljöpåverkan som möjligt. Med det fokus på intern effektivitet menar Sandberg och Abrahamsson (2019) att företag inte helt ser till sin distribution som en viktig del i miljötanket och har därmed blivit en kostnadspost som istället försökts minimeras.

Det miljömässiga hållbarhetstänkandet är en stor faktor inom logistikutvecklingen där behovet för att minska koldioxidutsläppen ökar allt mer med statliga påtryckningar såväl som konsumenters ökade miljömedvetenhet (Abrahamsson, Rehme & Sandberg 2011). Konsumenternas miljömedvetenhet stärks av Melander (2019) som menar på att efterfrågan av miljömässigt hållbara transportalternativ och distributionskanaler har setts öka. Den stigande tillväxten inom e-handeln och behovet för att erbjuda korta leveranstider har däremot tvingat företag att utöka sina transporter vilket har lett till större mängder utsläpp (Arvidsson & Pazirandeh 2017). För att företagen ska kunna erbjuda korta leveranstider och hålla sig konkurrenskraftiga kan de inte enligt Oskarsson et al. (2013) lasta sina transporter fulla utan de sker istället i mindre volymer än vad som skulle vara optimalt ur en miljösynpunkt. Då varor som beställs oftast packas och skickas separat har det i sin tur lett till flera problem med avseende på miljö, trafiksäkerhet och trängsel inom transportsektorn och det urbana området (Schöder 2016). Att vända sig till logistiken blir ett sätt för företag att överbygga denna problematik med ökade transporter, krav på kortare leveranstider och miljömässigt hållbarhet. Blinge och Svensson (2006) menar att genom miljöanpassad logistik, kan företag utnyttja sina tillgängliga resurser på ett sätt så att det minimerar den negativa miljöpåverkan. Sammanfattningsvis är logistikutveckling en viktig konkurrensfaktor för e-handelsföretag och kommer endast fortsätta öka i betydelse sett till de ökade kraven på miljömässigt hållbara leveranser och korta leveranstider.

## 1.2 Problemformulering

I rapporten "Logistik i svensk handel" av Abrahamsson et al. (2011) argumenteras det att logistikutvecklingen är på uppsving inom handeln och kommer bli allt mer väsentlig framöver. Väsentligheten stärks av Smokers et al. (2014) som menar att logistiksektorn

kommer spela en nyckelroll gällande de kommande miljöfrågorna då sektorn behöver ha minskat sina koldioxidutsläpp och bränsleförbrukning med cirka 50% vid ingång av 2050. Liknande Smokers et al. (2014) har EU satt upp hållbarhetsmål för åren 2020 och 2050 vilket innebär att företagen måste ha ett mer miljömässigt hållbart tänk, där målen innebär att koldioxidutsläppen ska minskas med 30% respektive 80% (Abrahamsson et al. 2011). Företagens möjligheter att kunna anpassa sig efter kundernas allt mer krävande behov kring korta leveranstider och miljömässigt hållbara transporter strider emot hur företag i dagsläget väljer att driva sin verksamhet. I dagsläget har en stor andel företag valt att prioritera inre effektivitet och därav förkastat det uppkommande behovet för flexibilitet (Christopher & Holweg 2011). Logistikens flexibilitet är enligt McFarlane, Giannikas och Lu (2015) en viktig konkurrensfaktor för att kunna erbjuda det kunderna efterfrågar och enligt Schöder et al. (2016) handlar flexibilitet i e-handelsföretagens fall om korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser.

När det kommer till valet av lagerstruktur hos företag har det länge funnits en trend där företagen har valt att använda sig av en centraliserad lagerverksamhet i syftet att uppnå skalfördelar (Pil & Holweg 2003). Även fast det finns skalfördelar med centralisering av lagerverksamheten menar Björklund (2018) att transportsträckorna har en tendens att öka vilket leder till mindre miljömässigt hållbara transporter i form av större mängd utsläpp och föroreningar. Den pågående förändringen inom logistiken innefattar ett behov för expansion i befintlig lagerstruktur (Oskarsson et al. 2013). För att erbjuda korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser krävs det att företagen istället nyttjar fler lagerpunkter, vilket till stor del berör den växande marknadskanalen e-handel. Med fler lagerpunkter menar Oskarsson et al. (2013) att företag kan täcka större områden och komma närmare kunden vilket är ett sätt att korta ned sin leveranstid. Fler lagerpunkter kommer även enligt Björklund (2018) minska företagets miljöpåverkan då de inte behöver transportera varorna lika långt. Däremot menar Oskarsson et al. (2013) att fler lagerpunkter innebär tillkommande kostnader för företagen vilket inte alltid är ekonomiskt försvarbart. Det kan därför tolkas utifrån Oskarsson et al. (2013) teori att om företag ska vända sig från att använda sig av en centraliserad lagerverksamhet kommer det behövas en större omsättning och marknad för att fler lagerlokaler ska visa sig vara förmånligt.

När det kommer till godstransporter visar en studie, genomförd av Schöder et al. (2016), att den ökade försäljningen inom e-handel har gett upphov till frakt av större volymer och således, mer trafik i form av utkörning till kund. I samband med tidigare gjorda prognoser som visar på att cirka 70% av världens befolkning kommer leva i tätorter vid början av 2050, stärks antaganden kring det ökade behovet för nya lösningar inom bland annat urban logistik (Rodrigue & Dablanc 2017). En av orsakerna till de ökade utsläppen är enligt Taniguchi och Thompson (2018) att transporterna inom tätorter ständigt kan ses öka. Denna ökning av transporter kan enligt Quak et al. (2014) kopplas till den stigande tillväxten inom e-handeln. Bektas, Crainic och Van Woensel (2015) menar att miljöproblemet ligger i effektiviseringen av godstransporter inom städer eftersom, precis som Savelsbergh och Van woensel (2016, refererad i Sampaio Oliveira et al. 2017) hävdar, att de kommande utmaningarna inte kommer kunna lösas med ökad kapacitet. Enligt Abrahamsson et al. (2011) råder det fortfarande en överkapacitet på transportmarknaden, där företag kan hålla uppe en prispress på transportsektorn vilket har lett till lägre fyllnadsgrader vid transport av gods. I tidningen Logistikmagasinet skriver Wedel (2011) att sändnings storlekarna i transporterna har blivit mindre i samband med att det blivit viktigare med korta leveranstider. Anderson, Allen och Browne (2005) menar att fyllnadsgraden i godstransporter behöver höjas för att en effektivisering av godstransporter inom tätorter ska leda till en ökad hållbarhet i form av minskade utsläpp och föroreningar.

I Kayikcis (2018) studie påvisas det att digitalisering inom logistik, i samband med godstransporter, kan ha en stor inverkan på hållbarhet i form av lägre utsläpp av koldioxid och föroreningar. I detta fall menar Schöder et al. (2016) att företags miljöpåverkan genom godsdistribution inom tätorter kan åtgärdas med hjälp av förbättrade logistiska system såsom informationssystem. Digitalisering av verksamheter kommer däremot inte utan sina svårigheter menar Parviainen et al. (2017), då det innefattar omfattande förändringar ut genom organisationen. Problemet med digitalisering ligger i att det kräver mycket från organisationen där arbetsprocesser kan behöva förändras samtidigt som det kräver resurser och en viss teknologisk kompetens från dess anställda.

Det nuvarande nyttjandet av transporter kan ses vara ohållbart enligt Jonsson och Mattsson (2016) sett till mängden utsläpp som släpps ut och att det måste därmed ske en

förändring. Frågan är hur e-handelsföretag ska anpassa sig för att möta kundernas efterfrågan kring korta leveranstider och miljömässigt hållbara transportlösningar. Risken finns att företagen kommer förlora kunder till sina konkurrenter om de inte anpassar sig till kundernas efterfrågan. Ifall företagen inte anpassar sig, menar Sandberg och Abrahamsson (2019) att de kan gå miste om framtida lönsamhet i form av försäljning då det med stor sannolikhet kommer införas nya lagar och regler som förhindrar företagen från att arbeta ohållbart som de gör idag.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att bidra till en ökad förståelse kring hur e-handelsföretag arbetar med sin logistikhantering för att hålla sig konkurrenskraftiga.

### 1.4 Frågeställning

- Hur påverkar efterfrågan av miljömässigt hållbara transportlösningar e-handelsföretags logistikhantering?
- Hur arbetar e-handelsföretag med sin logistikhantering för att möta efterfrågan på korta leveranstider?

### 1.5 Avgränsning

Denna studie avgränsas till att endast undersöka e-handelsföretag som befinner sig på den svenska marknaden. Vidare har endast distributionen och lagerverksamheten gällande e-handelsföretagens logistik undersökts och inte deras materialförsörjning eller produktion. Vid val av företag har vi valt e-handelsföretag som är verksamma inom detaljhandeln och företag som har sträckt sig utanför det området har inte inkluderats i studien.

### 1.6 Målgrupp och tänkt bidrag

Studiens primära målgrupp är e-handelsföretag som idag är verksamma eller som planerar på att bli verksamma inom Sverige. Målgruppen inkluderar även företag som arbetar med transport av varor till kund som vill öka sin förståelse kring hur arbetet med e-handels logistik ser ut. Det är vår förhoppning att företag som använder sig av studien ska få en ökad uppfattning och förståelse kring vilka delar inom logistikhanteringen som är

väsentliga när det kommer till arbetet med korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser.

Vidare är uppsatsen tänkt att bidra till forskningen inom logistiken i allmänhet, då området är ännu relativt outforskat sett till den konstanta förändringen området genomgår. Det är även vår förhoppning att forskningen kring logistikhantering inom e-handeln fortskrider då e-handels framväxt kan enbart förväntas öka in i framtiden (Oskarsson et al. 2013). Med den ökade tillväxten av e-handeln blir forskningen kring korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser ett intressant dilemma att fortsätta forska kring, då de två faktorerna fortfarande kan ses besvara dagens e-handlare.

## 2. Teoretisk referensram

*För att ge läsaren en djupare inblick i ämnet har en teoretisk referensram utformats. Efter att ha utfört en gedigen litteraturgenomgång sett till studiens ämne kom vi fram till att följande områden och begrepp visade sig mest relevanta att inkludera i vår studie. Inom ramverket framställs områdena hållbarhet, urban logistik, godstransporter, lagerverksamhet och digitalisering.*

### 2.1 Hållbarhet

#### 2.1.1 Hållbarhetsperspektiv

Hållbarhet är ett väldiskuterat område vars perspektiv beror på vilket sammanhang det hänvisas till. Utifrån tidigare gjord forskning kan det förstås att det finns tre olika perspektiv när man diskuterar hållbarhet; *ekonomisk hållbarhet*, *social hållbarhet* och *ekologisk hållbarhet* (miljömässig hållbarhet) (Björklund 2018; Teuteberg & Wittstruck 2010; Gough & Scott 2006). Det ekonomiska hållbarhetsperspektivet innebär att företaget ska hushålla med deras ekonomiska resurser och det sociala hållbarhetsperspektivet handlar om att människors grundläggande behov av hälsa och säkerhet uppfylls (Oskarsson et al. 2013). Miljömässig hållbarhet beskrivs som att kunna hushålla med naturresurser och inte påverka miljön negativt (Oskarsson et al. 2013).

Det ekonomiska hållbarhetsperspektivet är enligt Oskarsson et al. (2013) något som företagen alltid måste ha i åtanke då det bidrar till företagets lönsamhet. Med det ekonomiska perspektivets signifikans är det förståeligt att det är i fokus för företaget och har varit det under en lång tid. Men även fast det ekonomiska perspektivet har varit i fokus under en lång tid menar Sandberg och Abrahamsson (2019) att man nu istället börjar lägga mer och mer vikt vid det miljömässiga hållbarhetsperspektivet inom framförallt logistiken. En anledning till att företagen måste fokusera mer på det miljömässiga perspektivet istället för det ekonomiska perspektivet är på grund av att företag ska kunna möta de nya långsiktiga trenderna inom ett miljömässigt tänk (Tyssen et al. 2011). Det kan tolkas som att kundernas generella efterfrågan har en väldigt stor påverkan på de beslut som tas inom företagen och med det nya miljömässiga hållbarhetstänket blir företagen tvungna att anpassa sig.



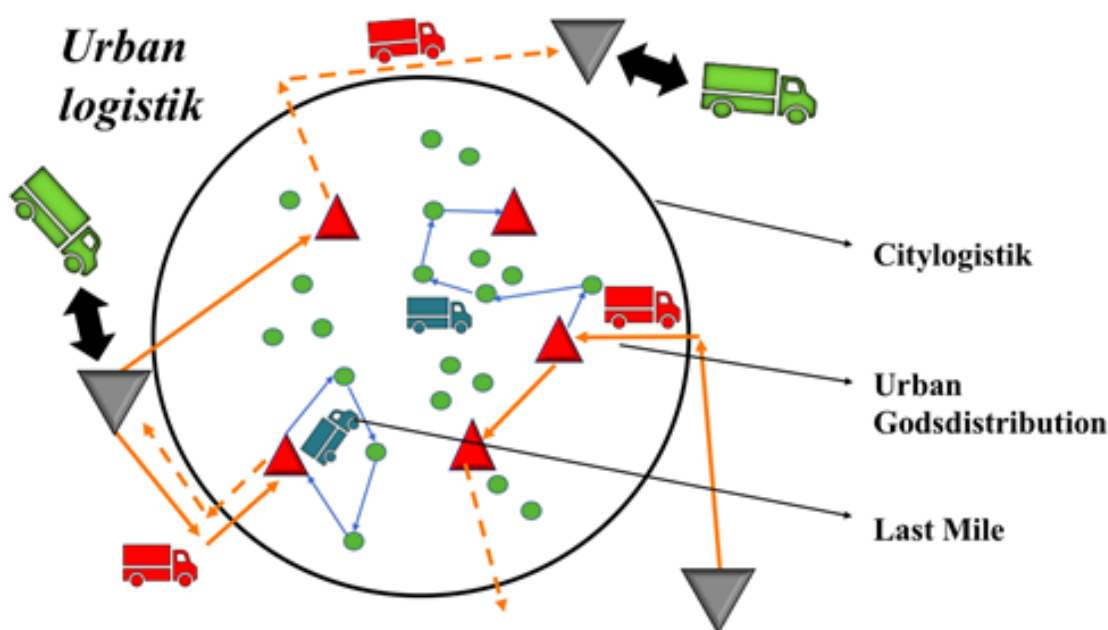
Det har uppstått diskussioner ifall det ekonomiska eller det miljömässiga hållbarhetsperspektivet är det viktigaste att fokusera på för företagen, vilket innebär att det sociala hållbarhetsperspektivet hamnar lite i skymundan. Oskarsson et al. (2013) menar att det är svårt att hitta direkta kopplingar mellan just det sociala perspektivet och logistiken. Jonsson och Mattsson (2016) tar upp att det sociala perspektivet fortfarande påverkar besluten inom logistiken gällande till exempel jämställdhet och säkerhet. Det Jonsson och Mattsson (2016) försöker att få fram är att alla tre hållbarhetsperspektiv måste samspela mellan varandra för att logistiksystem ska uppnå en hög grad av effektivitet. Vikten av att uppfylla alla tre hållbarhetsperspektiv stärks av Björklund (2018) där hon menar att det kan medföra att företagen har möjligheten att skapa ett ökat värde för både sig själva och för andra intressenter. Även fast alla tre delar har en viktig roll inom företagets logistik kan man uppfatta att det miljömässiga perspektivet, med sin ökade efterfrågan från kunder, har fått en större roll än det sociala och ekonomiska under den senaste tiden. Piecyk och McKinnon (2009) menar till exempel att klimatfrågan kring utsläpp har en stor påverkan på de beslut som tas inom logistiken.

## 2.2 Urban logistik

Definitionen av urban logistik ser nästan densamma ut hos olika teoretiker där till exempel Muñuzuri et al. (2005) definition för urban logistik kan hävdas vara densamma sett till Cardena et al. (2017) med undantag för de tre dimensioner Cardena et al. (2017) lyfter fram. För att då ge läsaren en inblick och förståelse för vad området urban logistik innefattar och hur det är uppbyggt har Cardenas et al. (2017) definition och illustration valts ut.

Urban logistik kan sammanfattas enligt Cardenas et al. (2017) som ett område innehållande tre dimensioner gällande logistik utförd inom urbana områden. De tre logistiska områdena, citylogistik, urban godsdistribution och last mile utgör tillsammans begreppet urban logistik. Ett ramverk har tagits fram av Cardenas et al (2017) som illustrerar de tre dimensionerna inom urban logistik. I figur 1 illustrerar ramverket hur de olika dimensionerna inom urban logistik förhåller sig till varandra. Den mest övergripande delen kan ses vara citylogistik som handlar om transport och lagerhantering i utkanten av tätorter, medan urban godsdistribution är den dimension som är mer centrerade kring själva transporten av varor in till tätorterna. Slutligen kan last mile ses

vara den dimension inom urban logistik som har hand om den sista biten av leveransen ut till kund.



Figur 1. Urban logistik ur ett geografiskt perspektiv. Källa: Egen sammansättning, bearbetad från (Cardenas et al. 2017).

Citylogistik kan definieras som en process som avser effektivisering av både transport och logistiska aktiviteter som utförs av företagsverksamheter inom tätorter, där trängsel, miljö, trafik och energikonsumtion tas hänsyn till (Taniguchi, Thompson & Yamada 1999 refererad i Neghabadi et al. 2017). Till skillnad från citylogistik syftar urban godsdistribution i sin tur mer till transporter och godsleveranser (Anand, van Duin & Tavasszy 2014). Urban godsdistribution kan förklaras som de system och processer där gods samlas in, transporteras och slutligen distribueras inom urbana områden, oavsett med vilket typ av fraktfordon som används (Quak 2008). Slutligen adresserar urban logistikområdet last mile som definieras enligt Macharis och Melo (2011) som det sista steget i en business-to-consumer-leverans där godset levereras till en insamlingsplats eller mottagarens angivna adress. Utifrån ovanstående diskussioner gällande de tre områdena inom urban logistik, framgick det att last mile leveranser var den aspekt som visade sig vara mest relevant till studiens syfte.

### 2.2.1 Last mile, potentialen och problematiken kring hemleveranser

Inom godstransporter är den sista sträckan av leveransen något som företagen har svårt att hantera eftersom det skiljer väldigt mycket mellan varje leverans. Den här sista sträckan kallas inom logistiken för "last mile" (Sandberg & Abrahamsson 2019). Teorin kring last mile kan definieras som det sista steget i en business-to-consumer leverans där godset levereras till en insamlingsplats eller mottagarens angivna adress, även kallat hemleverans (Macharis & Melo 2011). Definitionen kring last mile inom litteraturen är inte enhetlig och det finns skilda åsikter kring vad som egentligen menas med mottagaren. Givet studiens syfte att undersöka en Business-to-consumer marknad gällande e-handelsföretag har Macharis och Melos (2011) definition valts ut.

Last mile har påvisats vara ett område inom logistikkedjan vars leveranser är väldigt kostsamma, där arbetet sker ineffektivt och orsakar störst mängd utsläpp sett till hela leveransen ut till kund. Last mile leveranser kan omfatta upp till cirka 70% av den totala kostnaden för leveransen (Macharis & Melo 2011). Orsaken till varför last mile leveranser fortfarande är ett så ineffektivt område inom logistiken beror dels på den höga graden av misslyckade leveranser (Song et al. 2009). Om kunden inte är närvarande när gods ska lämnas av vid hemleveranser innebär det att transportören kommer behöva leverera godset ytterligare en gång, tills kunden tagit emot paketet, även kallat Boom-körningar (Macharis & Melo 2011). Det hävdas i Noppakun et al. (2018) artikel att användandet av rätt leveransmetod när det kommer till hemleveranser blir kritiskt för att leveransalternativet ska anses fungera effektivt. Det kan ses handla om att erbjuda de metoder som anses fungera bäst för de olika regioner och områden och som inte riskerar att leda till höga nivåer av boom-körningar i form av misslyckade leveranser.

En annan orsak till varför last mile leveranser fortfarande kan förbättras beror på bristen av samlade kundgrupper inom regioner. I de fall då hemleveranser sker till regioner där företaget har ett fåtal kunder, kan effektiviteten för dessa leveranser ses sjunka drastiskt då transportören tvingas färdas långa sträckor för ett fåtal leveranser (Oskarsson et al. 2013). Med postombud leveranser behöver inte transporter ta sig ända fram till kund samtidigt som ett flertal paket kan lämnas på en och samma punkt, det då antas att färdsträckan minskas. Korta färdsträckor kan i sin tur minska både företagets miljöpåverkan och egna kostnader, samtidigt som det också leder till färre fordon som

färdas inom tätorter (Jonsson & Mattsson 2016). Även fast transportörerna måste frakta varorna långa sträckor menar Pålsson et al. (2017) att det fortfarande är mer miljövänligt med hemleveranser än postombud i många fall. Om kunderna ska hämta deras varor vid ett postombud behöver de ta sig dit på något sätt och Pålsson et al. (2017) menar då att det oftast används bilar. Således blir det totalt sett större utsläpp ifall alla tar en egen bil till postombudet än om en transportbil levererar alla paket hem till dörren. Hemleveranser kan även tänkas påverka leveranstiderna positivt då kunden själv slipper hämta paketet samt vänta på att postombud ska ha hanterat de inkommande paketen.

## 2.3 Godstransporter

Godstransporter definieras enligt Jonsson och Mattsson (2016) som transporter mellan två olika geografiska anläggningar som befinner sig utanför den interna delen av transporten. Oskarsson et al. (2013) menar att företagen antingen kan ta hand om godstransporterna på egen hand eller outsourca det till andra transportföretag. Valet av att outsourca transporten ligger bland annat till grund i att transportföretagen har ett större och bättre kontaktnät och kan utnyttja stordriftsfördelar i verksamheten vilket de enskilda e-handlarna inte kan uppnå. Företag som säljer konsumentvaror anser just att transporter är mest lämpligt att outsourca jämfört med informationssystem och lagerhanteringen eftersom de vill ha mer kontroll över de sistnämnda (Juriado & Wilding 2004). Den anledning som Szuster (2010) framförallt menar ligger till grund att företag väljer att outsourca deras transporter är den ekonomiska aspekten där det blir billigare att outsourca än att hantera transporterna själva. Däremot hävdar Juriado och Wilding (2004) att den ekonomiska aspekten inte är lika viktig för företag när de väljer att outsourca, utan att företag istället är mer fokuserade på service och att det är det som styr.

Trots de positiva effekter e-handelsföretag kan generera genom att outsourca sin distribution så tillkommer det även vissa nackdelar. Den mest uppenbara nackdelen kan härledas till den minskade kontrollen företaget får över sina transporter, då de inte längre sköter det området själva (Aersten 1993). Vidare när det kommer till outsourcing finns det ytterligare risker bortsett från avsaknad av kontroll. Som Burkholder (2006) menar, är det oerhört viktigt för företag att det fastställs tidigt vad målsättningen är med deras outsourcing. I sin tur är det lika viktigt att de målsättningar som outsourcingen innebär kan mätas och följas upp. Sett till studien kan e-handelsföretags målsättning tänkas vara

korta leveranstider och miljövänliga leveranser vid beslutet att outsourca sina godstransporter till transportörer. Det blir då en nyckelfaktor att det finns en form av målkongruens mellan företaget och transportören givet den målsättning som företaget har med sin outsourcing för att det ska bli framgångsrikt. Det är även intressant att se till den risk som finns angående företag som väljer att outsourca eftersom det visar sig vara ekonomiskt förmånligt i form av billigare transporter. Med det ekonomiska fokuset menar Ashley (2008) att företag i många fall blivit besvikna i efterhand när de inser att de lägre kostnaderna genom outsourcing även kom på bekostnaden av sämre service. Givet det starka fokuset på service som kan återfinnas bland e-handelsföretag idag kan det ses som en stor risk att ta. Vidare hävdar även Ashley (2008) att problem som kan härstamma från det starka fokuset på den ekonomiska aspekten ofta uppkommer när företag väljer att överlämna sina egna problem inom området till företaget de outsourcar det till. Sett till e-handelsföretag skulle det kunna röra sig om att kunna leverera på kort tid och erbjuda miljövänliga leveranser ut till kund. I de fall då företag väljer att outsourca till ett transportbolag som erbjuder billiga tjänster, finns det därmed ingen säkerhet att det transportföretaget kommer kunna leva upp till e-handelsföretagens förväntningar.

Enligt Tyssen et al. (2011) har efterfrågan på godstransporter ökat, både på grund av en ökad konsumtion av produkter såväl som företagens behov för att bli mer flexibla och möta kundernas krav på korta leveranstider. Med det ökade antalet godstransporter har det dessvärre fått en stor påverkan på miljön då det blivit en ökad nivå av koldioxidutsläpp från de olika godstransporterna (Sandberg & Abrahamsson 2019). Oskarsson et al. (2013) tar upp två andra aspekter, hög leveransservice och kort ledtid, vilket inte visar sig påverka besluten i lika stor utsträckning. Men med kundernas förändrade efterfrågan, där kortare leveranstider av produkter och hållbara leveransalternativ blir viktigare, är det inte längre relevant att lägga fokus på endast det ekonomiska hållbarhetsperspektivet. Som Morganti et al. (2014) menar, har leveransalternativen inom e-handeln en väldigt stor påverkan på kundernas beslut angående vilket företag de ska handla ifrån. Således sätter det ett högre krav på företagen att erbjuda godsleveranser som når upp till kundernas krav eftersom Oskarsson et al. (2013) menar att företagen inte kan uppfylla alla aspekter utan måste fokusera på den de anser vara mest relevant.

### 2.3.1 Fyllnadsgradens påverkan på leveranser

Fyllnadsgraden i en transport mäts genom att ta fram andelen utnyttjad lastvolym, lastyta, flakmeter eller maxvikt av dess totala kapacitet (Jonsson & Mattsson 2016). Den fyllnadsgrad som används i transporterna beror väldigt mycket på vilken aspekt som är viktigast för företaget. Ser man på fyllnadsgraden genom miljömässiga hållbarhetsperspektivet är det många som menar att den idag är alldeles för låg. Enligt till exempel Jonsson och Mattsson (2016) är det inte ovanligt att fyllnadsgraden endast ligger runt 50 % i transporterna. Skulle fyllnadsgraden istället optimeras till 90 – 100 % hade vägtransporterna teoretiskt sett nästan halverats (Blinge & Svensson 2006). Med en sådan minskning av vägtransporterna skulle koldioxidutsläppen minska radikalt vilket enligt det miljömässiga perspektivet hade varit väldigt bra. Frågan kan då ställas kring varför företagen inte ökar fyllnadsgraden i sina transporter. En förklaring till de låga fyllnadsgraderna menar Blinge och Svensson (2006) beror på kundernas ökade efterfrågan på korta leveranstider vilket inte samspelar med höga fyllnadsgrader. Om företagen skulle vänta med att fylla upp transporterna fullt innan de skickas ut kommer varorna inte skickas tillräckligt snabbt som kunderna efterfrågar. Något som är intressant att tillägga är den ekonomiska aspekten som de olika nivåerna av fyllnadsgrad har på företagen. Det minskade behovet av leveranser vid en högre fyllnadsgrad skulle leda till en lägre kostnad eftersom företagen kan uppnå samma resultat med mindre resurser. Genom att då ha en högre grad av resursutnyttjande kan företagen sänka sina kostnader (Sandberg & Abrahamsson 2019).

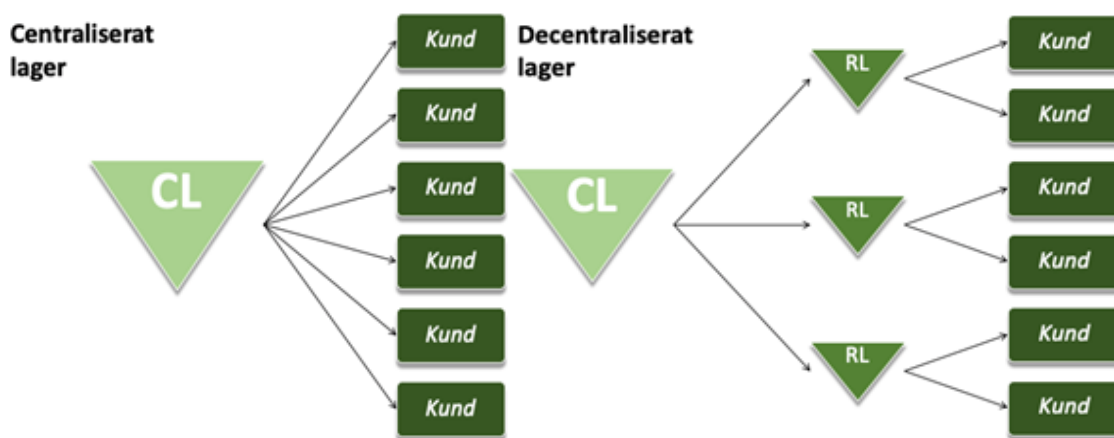
Från diskussionen kring fyllnadsgrader kan man förstå att det innebär ett dilemma för företagen om vilka aspekter som är viktigast för just dem. För företagen blir det därför en avvägning mellan att ha en högre fyllnadsgrad som minskar utsläppen eller ha en lägre fyllnadsgrad med bättre leveransservice genom kortare leveranstider, vilket ofta resulterar till att företagen fokuserar på leveransservicen (FFF 2013). Chopra (2019) menar att utnyttjande av resurser är en väldigt viktig del för att företagen ska hålla sig konkurrenskraftiga men att det inte ska ske på bekostnad av servicen. Det skapar då en förståelse att den fortsatta efterfrågan på korta leveranstider och fokuset att behålla en hög servicegrad kommer tvinga företagen att ha låga fyllnadsgradsgrader även fast det sker till en högre kostnad och med en negativ påverkan på miljön. Det finns dock en lösning som inte påverkar leveranstider negativt, ökar kostnaderna eller påverkar miljön

negativt, det handlar om att samordna transporter med andra företag (Vägverket 2010). Genom att företag samarbetar och fraktar deras varor tillsammans kan det leda till minskade utsläpp då inte lika många fordon behöver användas, samtidigt som fyllnadsgraden i de fordonen som används ökar. Samlastningen kommer då spara pengar för företagen samtidigt som det inte heller påverkar leveranstiderna eller miljön negativt.

## 2.4 Lagerverksamhet

### 2.4.1 Lagerstruktur

Företagens lager kan antingen vara centraliserat eller decentraliserat (Oskarsson et al. 2013). Skillnaden mellan de olika lagerstrukturerna kan ses i figur 2 där ett centraliserat lager innebär att varorna lagras vid endast en punkt som ligger strategiskt placerat där det sedan fraktas direkt ut till kund (Kohn 2008). Med ett decentraliserat lager som också visas i figur 2 finns det fortfarande ett centraliserat lager men det finns fler regionala lager som befinner sig strategiskt närmare kunderna vilket minskar leveranstiderna (Oskarsson et al. 2013).



Figur 2. Centraliserat lager & Decentraliserat lager. Källa: Omarbetad från (Oskarsson et al. 2013).

Enligt Kohn (2008) har centralisering av logistiken varit en trend som många företag har följt under de senaste decennierna. Den största anledningen till att centraliserade lager har blivit så populärt är på grund av den minskade kostnaden det medför, genom färre lokaler och lägre kapitalbindning krävs det inte heller lika stora säkerhetslager (Oskarsson et al. 2013). Här, precis som vid godstransporterna, är den ekonomiska aspekten det som avgör hur företagen arbetar. Det diskuteras därför att trenden med centraliserad lagerstruktur

när det gäller logistiken, inte kommer hålla i längden med det nya fokuset på miljömässig hållbarhet (Piecyk & McKinnon 2009). Eftersom centraliseringen kräver både många och långa transporter behövs det mycket drivmedel vilket har en stor påverkan på koldioxidutsläppen (Oskarsson et al. 2013). Miljömässig hållbarhet är dock inte det enda som gör att centraliseringen inte kommer hålla i längden, den ökade efterfrågan av korta leveranstider kommer också påverka företags beslut gällande centralisering och decentralisering. Decentralisering av logistiken uppfyller båda kraven på kortare leveranstider och mer hållbara leveranser (Jonsson & Mattsson 2016). Detta menar Oskarsson et al. (2013) beror på att det finns flera mindre lager som befinner sig närmare kunden vilket då kortar ner längden på leveransen, med de korta leveranserna kommer således även mängden koldioxid att minska.

Det som är intressant i diskussionen mellan centraliserat lager och decentraliserat lager är faktumet att det decentraliserade lagret kan urskiljas som det bättre alternativet gällande både kortare leveranstider såväl som hållbara leveranser. Men eftersom den ekonomiska aspekten har en sådan stor påverkan vid beslut av lagerstruktur kan det centraliserade lagret ses som det vanligaste alternativet hos företag idag. Således kan företag med fokus på den ekonomiska aspekten ses löpa risken att tappa marknadsandelar i takt med de ökade kraven på både korta leveranstider och miljömässigt hållbara transporter (Sandberg & Abrahamsson 2019).

#### 2.4.2 Automatisering:

Automation är den teknologi som används istället för mänsklig hjälp inom en process (Groover 2018) vilket innebär, enligt Sandberg och Abrahamsson (2019), att analog information ändras till digital information bestående av ettor och nollor. Det finns olika nivåer av automatisering inom företag. Automatiseringen kan vara väldigt grundläggande där robotar endast skriver ut lappar och placerar dem på varorna eller så kan automatiseringen vara mer invecklad genom att till exempel ha truckar som kör sig själva och plockar varor i lagret (Sandberg & Abrahamsson 2019). Automatisering har blivit allt mer populärt och i många fall en konkurrensfaktor för företag i dagsläget. Enligt de Koster et al. (2007) är den minskade risken för att något blir fel vid leveranser, en anledning till att företag väljer att automatisera sin logistik. Den mänskliga faktorn minskas när företaget inför en högre grad av automatisering då tjänster som orderplockning utförs av



robotar istället för människor. Den mänskliga faktorn har i många fall varit orsaken till att problem uppstår inom verksamheter, därav kan automatisering ses vara en bra lösning mot detta. Däremot kan det inte heller ignoreras att faktumet kring företag som väljer att automatisera sina verksamheter, löper större risker när det kommer till driftstörningar och flexibilitets brist. Baker och Halim (2007) menar att automatiserade lager har en bestämd kapacitet och kan inte tillverka eller packa mer än vad kapaciteten tillåter. Det innebär att det krävs en väldigt bra planering och att det inte uppstår några driftstörningar i arbetet eftersom företagen med hög automatisering inte kan jobba ifatt om de har en given maxkapacitet.

Inom e-handeln sker hela köpprocessen digitalt vilket innebär att graden av automatisering kan ses vara högre då robotar kan sköta det mesta av processen (Sandberg & Abrahamsson 2019). För att hålla en hög servicenivå till kunder kräver e-handeln att det är en bra hastighet, precision och hantering av stora volymer av varor (O'Reilly 2010). Med en ökad automatisering inom e-handeln blir e-handelsföretagens orderhantering billigare, snabbare och mer korrekt genom minskad personalkostnad, snabbare flöden och ökad kvalitet genom minskat antal felplock och sänker leveranstiden till kund (Sandberg & Abrahamsson 2019). Att automatisera sin verksamhet kan kopplas till det ekonomiska hållbarhetsperspektivet där bland annat kostnadsminimeringar i form av personalkostnader och liknande minskas. En robot kan även arbeta i många fall 24 timmar om dygnet till skillnad från vad en anställd kan. Det är endast några få av de anledningarna till att automatisering har blivit så populärt, sedan kan fördelar kring miljömässig och social hållbarhet kopplas till automatisering. Där anställda kan lättare arbeta mer ergonomiskt samtidigt som många robotar kan även arbeta mer hållbart där mindre avfall genereras vid produktion och liknande. Att införa automatisering i företagets lagerverksamhet är utifrån den ekonomiska aspekten dock en väldigt dyr investering (Baker & Halim 2007) vilket då kräver att de rörliga kostnaderna sänks tillräckligt mycket för att det ska visa sig vara lönsamt i längden.

## 2.5 Digitalisering

*Som tidigare adresserats i problemformuleringen är digitalisering ett av de områden som e-handelsföretagen kommer behöva arbeta mer med i samband med det ökade behovet för en effektivare logistikhantering. I den teoretiska referensramen kommer digitalisering adresseras i form av begrepp och teorier gällande informationssystem.*

### 2.5.1 Informationssystemens roll inom logistiken

Begreppet informationssystem handlar om att förstå ett fenomen med hjälp av systemteori där informationen har en central roll (Sefyrin 2018). Syftet med ett informationssystem är att möjliggöra utbyten av information mellan olika parter, där informationssystemet är ett verktyg som används till att samla in, lagra, bearbeta och distribuera information (Beynon-Davies 2013). Givet att många lösningar till ett förbättrat logistikflöde handlar om att effektivisera de befintliga resurserna företagen besitter, blir ett förbättrat informationssystem en lämplig metod att använda sig av. Speciellt när det kommer till e-handelsföretagens strävan att fortsätta erbjuda miljövänliga men även korta leveranstider. I dagens samhälle kan det argumenteras att information är en av de faktorer som väger allra tyngst för att på ett effektivt sätt, kunna driva och styra ett företags dagliga verksamhet. (Dima et al. 2010 refererad i Grabara et al 2014). Man kan se informationens roll i företaget som ett sorts nervsystem, där samtliga avdelningar och divisioner sammanflätas, just eftersom informationens roll har ett sån pass stor påverkan på företagets operativa verksamhet (Dima & Vladutescu 2012). Det är företag som använder information som sitt nervsystem som kan agera och fortsätta växa på marknaden. Om företag skulle sakna tillgång till information skulle de inte kunna fungera på en öppen marknad, eftersom det är utifrån information som företag i slutändan kan planera och forma sina processer och beslut (Grabara et al. 2014).

Godstransporter med låga fyllnadsgrader har påvisats ha en negativ påverkan på miljön i form av ökade utsläpp, då företag behöver fler transporter för att få ut sina varor till kund (Crainic, Ricciardi & Storchi 2004). Att inleda ett initiativ mot att förbättra företags nuvarande informationssystem skulle kunna vara en lämplig lösning till de negativa miljöeffekterna som de låga fyllnadsgraderna bidrar till men samtidigt vara en ekonomiskt lönsam lösning. Detta eftersom Munoz-Villamizar et al. (2018) menar att det

finns en brist av realtidsuppdatering av information som har lett till att transporter inte har en tillräckligt hög fyllnadsgrad. Med hjälp av förbättrade informationssystem kan godstransporterna planeras på ett effektivare sätt och höja deras fyllnadsgrader i sina fraktfordon. Vilket då kommer minska behovet för antalet transporter, vilket i sin tur sänker både miljöpåverkan och kostnader av transporter.

Information har en stor påverkan på företagens möjlighet att effektivisera sin verksamhet. Ett samarbete där man delar information med andra företag omkring sig är därför något som företag också borde fokusera mer på. Sheu (2006) menar att den frånvarande informationsdelningen mellan fraktfordon och företag har en negativ påverkan vid strävan för att uppnå ett mer effektivt logistiksystem. Möjligheten att effektivisera arbetet där man kan lära sig av varandra och få en bättre insyn i varandras verksamheter skulle kunna vara ett sätt att nyttja sina logistiska resurser ytterligare. Båda parterna skulle kunna ta nytta av ett sådant samarbete men eftersom den tuffa konkurrensen och de tuffa marginalerna transportföretag står inför, har informationsdelning inte blivit ett användbart alternativ (Liu et al. 2019).

Bortsett från outsourcing av företags godstransporter kan även företags IT-funktioner och avdelningar outsourcas, vilket i många fall har benämnts som cloud sourcing. Cloud sourcing kan definieras som den aktivitet där IT-resurser outsourcas till en extern aktör (Muhic & Johansson 2014; Armbrust et al. 2009). Outsourcing av informationssystem har varit ett attraktivt alternativ för många företag under en längre tid givet de fördelar som alternativet bidrar med. I Muhic och Johansson (2014) studie framgick det att de främsta anledningarna till att företag väljer att outsourca sina IT-avdelningar ligger i att det dels blir en kostnadsminimering för företaget. Eftersom företaget slipper att bära kostnaderna för att sköta drift och underhåll av sina egna IT-system. Vidare tillåter det företagen att ha tillgång till expertis inom området, en expertis inte alla företag besitter samtidigt som cloud sourcing ger företagen möjligheten till att skala upp sina system efter behov. Som Aersten (1993) har adresserat så finns det däremot alltid en risk i att outsourca olika funktioner från sin verksamhet, då företaget mister en del av kontrollen av området. Kontroll som kan tänkas vara av vikt när det kommer till e-handelsföretagens arbete med att förse sina kunder med korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser. Trots de olika fördelarna cloud sourcing påvisas ha menar Juriado och Wilding (2004) att

outsourcing av informationssystem med koppling till företagets logistiska del av verksamheten inte är av hög prioritet bland konsumentdrivna företag. Vad som ligger till grund för deras argument är faktum som att företag inte bör outsourca områden som är väsentliga till deras verksamhet. Vidare visar även studien på att många företag har varit missnöjda med beslutet att outsourca sina informationssystem då tjänsterna har varit av dålig kvalitet. Där även integration mellan olika system i företaget har visat sig vara svårloöst, vilket är enklare skött ifall samtliga system hanteras och sköts inom själva verksamheten på egen hand.

## 2.6 Sammanfattning av teorier

Sett till litteraturgenomgången går det att utläsa att områden som hållbarhet, godstransporter, lagerverksamhet och digitalisering är faktorer som ligger till grund för hur e-handelsföretag arbetar med sin logistikhantering i syftet att erbjuda korta och miljövänliga leveranser. De studerade områdena har utvecklats utigenom den teoretiska referensramen för att nu sammanställas och tydliggöras hur de är sammankopplade och förhåller sig till varandra.

Inledande påbörjas den teoretiska referensramen med att adressera de tre olika hållbarhetsperspektiven (Björklund 2018; Teuteberg & Wittstruck 2010; Gough & Scott 2006). De beslut som tas inom företagen gällande arbetet med korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser faller oftast tillbaka på en avvägning kring det ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsperspektivet. Det fastställdes därför att de ekonomiska och miljömässiga perspektiven är mest relevanta sett till studiens syfte. Perspektiven har därmed en övergripande betydelse när det kommer till hur e-handelsföretagens arbetar med att bedriva sin verksamhet. Där alla områden i den teoretiska referensramen kan ses vara, på ett eller annat sätt, kopplade till antingen det ekonomiska eller miljömässiga perspektivet.

Vidare fortsätter den teoretiska referensramen med urban logistik som har en koppling till de framtagna teorierna gällande godstransporter. I studien har urban logistik en övergripande roll till att visa på hur teorierna samspelar med området och hur det påverkar e-handelsföretagens verksamhet. Det största fokuset inom urban logistik är diskussionen kring området last mile där företagen måste välja hur de ska leverera deras varor ut till

kund för att kunna möta efterfrågan på miljömässigt hållbara leveranser och korta leveranstider. Samtliga godstransporter kan antingen väljas att outsourcas till externa transportföretag eller skötas internt av företaget (Oskarsson et al. 2013). Valet att använda sig av egna transporter eller att outsourca är ett väldiskuterat ämne där teorier i överlag visade på att outsourcing är ett förmånligt alternativ för företag. En av de positiva fördelarna som outsourcingen medför kan kopplas till godstransporternas fyllnadsgrader och hur de kan ses förbättras när transporter sköts av en extern aktör som är specialiserad inom området. Diskussionen kring outsourcing och fyllnadsgrader har lett till starka argument kring hur det i sin tur påverkar företagets möjligheter till att erbjuda korta leveranstider och miljövänliga transporter vilket visar på dess relevans till studien.

Bortsett från de teorier kopplade till urban logistik togs lagerverksamhet upp som område, där det har påvisats vara relevant till e-handelsföretagens arbete med sin logistikhantering i syftet att möta kundernas efterfrågan. Både beslut gällande företagets lagerstruktur och automatisering har i sin tur en stor betydelse för deras förmåga att uppnå sina målsättningar. Företagens val att utforma sin lagerstruktur har enligt teoretikerna olika påverkan på företagets leveranstid men också deras arbete med att arbeta miljömässigt hållbart. Vidare kan liknande resonemang finnas bland teorier kopplade till graden av automatisering inom företagets lagerverksamhet där införandet av automation, även här har en påverkan på företagets orderhantering och således deras leveranser.

Enligt teorierna kan det förstås att informationssystem är ett verktyg för att effektivisera de ovanstående teoretiska områdena vilket ska underlätta företagets arbetsprocesser. Ett stödverktyg vars påverkan är under inflytandet av företagets val att outsourca sin IT-avdelning eller ej, i och med att outsourcing innefattar ett förlorande av kontroll. Användandet av informationssystem blir då ett sätt för e-handelsföretagen att effektivisera delar av sin verksamhet för att uppnå sina uppsatta mål. Vilket i sin tur kan återkopplas till studiens syfte om hur företagets logistikhantering kan leda till konkurrensfördelar i form av kortare leveranstider och miljövänligare leveranser.

## 3. Metod

### 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Det antas finnas två givna vetenskapliga förhållningssätt enligt Andersson (2014) inom den vetenskapliga samhällsdebatten, bestående av positivism och hermeneutik. Förhållningssättet positivism är en homogen tanketradition där kunskap anses vara opersonlig och objektivt sann. Enligt Bryman (2018) är teorins syfte att generera hypoteser för att sedan pröva och eventuellt tas ställning till. Hermeneutik är till skillnad från positivism, ett tolkande perspektiv, även kallat för allmän tolkningslära (Andersson 2014). Hermeneutik står för att göra tolkningar utifrån sin egen förståelse kring texter, i syftet att finna mening med texten, således innebär teorin en lära om förståelse (Bryman 2018). Förhållningssättet hermeneutik anses leda till en gemensam förståelse och uppfattning kring ett specifikt fenomen, därav ger det inte upphov till en absolut sanning, till skillnad från vad positivism syftar till. (Alvesson & Sköldberg 2017).

Syftet med denna studie har varit att bidra till en ökad förståelse, eftersom det inte kan fastställas någon absolut sanning inom området klargjordes det att hermeneutiken var det mest passande perspektivet för vår studie. Logistik är ett område som är väldigt situationsanpassat och därmed finns det inga generella lösningar till specifika problem. Genom att tolka olika aktörers synpunkter kan vi däremot komma lite närmare en rättvis bild av området. I samband med att studien har grundats på intervjuer från flera olika aktörer har det bidragit till skilda åsikter. I sin tur har vi lyssnat och tolkat de olika synpunkterna kring ämnet (Bryman & Bell 2017).

Enligt Bell et al. (2019) finns det två antaganden som tas inom vetenskapsteorin, ontologi och epistemologi. Ontologi handlar om hur vi uppfattar att världen är konstruerad och hur undersöknings fältet utgör den värld som betraktas (Justesen & Mik-Meyer 2011). Ontologi syftar till att förstå hur ens analysobjekt existerar i världen, om de är oberoende eller under ständigt inflytande av olika sociala, historiska och kulturella sammanhang. Till skillnad från ontologin handlar epistemologi (även kallat kunskapsteori) istället om vad man kan veta vad kunskap är och hur man når den (Justesen & Mik-Meyer 2011). Ens möjligheter att nå kunskap om det givna undersökning fältet och hur tillförlitlig denna

kunskap är inom området, om subjektivitet och kontexten av undersökningen har påverkat kunskapsprocessen är vad epistemologi handlar om. För att ringa in de två antagandena används det tre olika perspektiv som ligger till grund för hur projektet ska genomföras i praktiken. De tre perspektiven som Justesen och Mik-Meyer tar upp är realism, fenomenologi och konstruktivism. Realism handlar om ett grundantagande där världen är objektiv och att det endast finns en bestämd form av verklighet. Istället för att det endast finns en verklighet antar fenomenologin att det finns flera verkligheter. Det sista perspektivet, konstruktivism antar, till motsatsen till realismen, att verkligheten är en konstruktion vilket inte refererar till något objektivt (Justesen & Mik-Meyer 2011).

I den här studien anser vi att det konstruktiva perspektivet passar bäst eftersom vi har ett hermeneutiskt perspektiv. Det vi kommer att granska i studien är under konstant förändring och därför går det inte att säga att det bara finns en sanning om vad som är rätt när det kommer till logistikens natur. Studien är avsedd att intervjua flera olika aktörer på marknaden, det är aktörernas tolkningar om världen som är av intresse och inte att deras verklighet ska vara homogen och i en bestämd form.

### 3.2 Forskningsstrategi

För att genomföra en sådan bra studie som möjligt är det viktigt att välja de metoder som är mest relevanta till det resultat som studien avser att generera. Vi måste därför ta ställning till vilken ansats som ska användas i uppsatsen när det gäller tillämpning av tidigare studier och kunskap som finns tillgänglig inom ämnet. Enligt Bryman och Bell (2017) finns det två forskningsstrategier, uppsatsen kan antingen ha en kvantitativ eller kvalitativ forskningsstrategi. Den kvantitativa ansatsen passar väl när det kommer till studier som avser att generalisera verkligheten genom stora mängder av data som sedan analyseras och kvantifieras. Den kvalitativa ansatsen är istället bättre lämpad till studier som baseras på intervjuer (Justesen & Mik-Meyer 2011). Den kvalitativa ansatsen har som styrka att gå djupare in i ämnet än vad den kvantitativa ansatsen gör.

Eftersom vår studie avser att bidra till en ökad förståelse kring hur e-handelsföretag arbetar med sin logistikhantering under allt tuffare marknadsförhållanden anser vi att en kvalitativ forskningsstrategi är bäst lämpad. Den kvalitativa forskningsstrategin anses vara passande i och med att studien baseras på tolkningar av intervjuer vid insamling av

data (Justesen & Mik-Meyer 2011). För att studien ska kunna uppfylla sitt syfte med att bidra till ökad förståelse krävs det en djupdykning inom området, vilket den kvalitativa metoden ger upphov till. Som Alvehus (2019) visar på, ägnar sig en kvalitativ studie åt att läsa av och analysera komplexa sammanhang, på så sätt kan en fördjupning inom området uppnås. Därmed säkerställer vi att studien inte endast adresserar problematiseringen på ytan och på så sätt fullföljer sitt ändamål. Den insamlade primärdata avses heller inte att kvantifieras ut genom studiens utformande och genererar därmed inte heller något behov för en kvantitativ ansats.

### 3.3 Forskningssynsätt

När det kommer till vilken roll teorin ska ha på relationen med studien menar Bryman och Bell (2017) att finns det två huvudansatser; deduktiv och induktiv ansats. Deduktiv ansats är den vanligaste uppfattningen inom samhällsvetenskap gällande förhållandet mellan teori och praktik där teoretiska antaganden används för att skapa och pröva hypoteser mot empiriskt material, vilket då passar bäst med den kvantitativa forskningsstrategin (David & Sutton 2016). Motsatsen till deduktiv är induktiv, vilket innefattar att teorin i sig genereras från de praktiska resultaten av studien. Ansatsen syftar till att beskriva konsekvenserna av ett resultat och således återspegla verkligheten genom att tillämpa teorier efter att ha genomfört sin undersökning. (Bryman & Bell 2017). Vid nyttjandet av en kvalitativ forskningsstrategi är det däremot vanligt att inkludera en induktiv ansats där undersökning och resultat ger upphov till studiens teori (Bryman, 2018). Enligt Alvehus (2019) är båda ansatser mer av ideal och svåra att leva upp till, givet de förhållanden de opererar under. Ett tredje alternativ är en abduktiv ansats, en hybrid mellan deduktion och induktion som syftar till att övervinna teoriernas individuella begränsningar. Den abduktiva ansatsen menar på att successivt röra sig mellan teori och praktik och således låta förståelsen växa fram under tid (Bryman & Bell 2017). Som Alvehus (2019) hävdar, är varken teori eller empiri konstant utan istället under ständig förändring och under varandras påverkan. På så sätt kan en uppsats utarbetas på ett liknande sätt, genom den abduktiva ansatsen.

Vi ansåg att en induktiv ansats med inslag av deduktion vara optimal för denna typ av studie, vilket resulterade i en abduktiv ansats då vi får möjligheten att använda oss av båda ansatserna. Med den deduktiva ansatsen kan studien först utgå från tidigare gjord



forskning, teorier samt metoder för att sedan ge stöd till att utforma vår intervjuguide. Vi ansåg även att det var nödvändigt att efter insamlingen av empirin kunna lägga till ytterligare teorier som var relevanta till studien och ta bort de som inte längre var relevanta. Således innebar det att den induktiva och deduktiva ansatsen kompletterade varandra väl, vilket i sin tur visar på att den abduktiva ansatsen var lämplig att använda (Bryman & Bell 2017). För att säkerställa att vår intervjuguide var relevant till vår studies syfte var vi först i behov av att använda oss av tidigare gjorda teorier inom området.

Vi inledde med att utforma den teoretiska referensramen med teorier som vi ansåg vara relevanta som till exempel citylogistik, godstransporter, digitalisering, lagerstruktur, hållbarhetsperspektiv och samlastningscentraler. Efter att intervjuerna var genomförda uppmärksammades det att vissa teorier blev överflödiga samtidigt som ett behov för andra teorier dök upp. Vid denna tidpunkt omarbetades den teoretiska referensramen och teorier som citylogistik, och samlastningscentraler skalades ned, togs bort eller omarbetades. Istället lades större vikt på områden som last mile samtidigt som teorier kring urban logistik och automatisering tillkom. Således har den teoretiska referensramen omarbetats i efterhand för att bättre uppfylla studiens syfte.

### 3.4 Forskningsdesign

Merriam (1994) menar att en fallstudie innebär en undersökning av en specifik företeelse. En företeelse kan innebära olika saker, såsom en person, en händelse eller social grupp. En fallstudie, till skillnad från ett experiment utförs inte under kontrollerade förhållande då fallstudien kan baseras på många olika metoder, såsom intervjuer eller observationer (David & Sutton 2016). En fallstudie kan byggas upp på olika sätt, enligt Yin (2007) kan fallstudien baseras på ett eller flera fall och en eller flera analysenheter. Om fallstudien har flera fall som granskas blir det då en flerfallstudie istället för en enfallsstudie (Johannessen et al. 2020). Syftet med en flerfallstudie är att ställa de olika fallen mot varandra. Tillsammans med bestämmelsen om hur många fall som ska studeras måste även antalet analysenheter fastställas. En analysenhet kan vara av olika nivåer inom en organisation, väljer forskare att endast undersöka en viss nivå i ett företag blir det då en undersökning av endast en analysenhet. Skulle fallstudien se till flera olika nivåer inom organisationen skulle det istället handla om flera analysenheter (Yin 2007).

I denna studie kommer ett företag ses som ett enskilt fall, vilket innebär att en flerfallstudie passar bäst i vårt fall. Med en flerfallstudie kan vi därför jämföra företagen med varandra. Vid val av en flerfallstudie minskas risken med att inte få ett tillräckligt analytiskt underlag vilket kan vara risken om studien endast använder sig av en enfallsstudie (Yin 2007). Från våra fall kommer vi att få olika inblickar i e-handelsföretagen och på så sätt kommer vi få en bättre grund till att förstå hur de arbetar med sin logistikhantering. Alvehus (2019) menar dock att med flera fall kan man inte lägga ner lika mycket resurser på de enskilda fallen vilket i sin tur leder till en förlust av djup. Även fast Alvehus (2019) menar att flerfallstudier kan få en negativ effekt på djupet är det ändå relevant för vår studie att inkludera flera fall. I och med att en rättvis bild av området inte kan uppnås genom att endast intervjua en aktör på marknaden. Således kan studiens syfte bättre uppfyllas genom att inkludera flera aktörer och genomföra en flerfallstudie.

Vid val av analysenheter är fallstudierna främst ämnade till endast en analysenhet inom respektive företag eftersom intervjupersonerna har en viss position i företaget som är relevant för oss att undersöka. Det som var av vikt vid val av intervjupersonerna var att de deltog och ansvarade över den operativa delen av verksamheten vilket samtliga intervjupersoner gjorde. Anledningen till att endast använda sig av en analysenhet per fallstudie beror på att vi anser att de kontaktpersoner som vi har intervjuat har tillräckligt med kunskap inom ämnet. En annan anledning till att endast använda sig av en analysenhet beror på den rådande tidsbegränsningen.

### 3.4.1 Val av fall

Företag	Verksamhet	Omsättning	Utbud / Sortiment
Festligheter AB	Verksamma på den nordiska marknaden med utgångspunkt i Sverige, all försäljning sker genom e-handel.	< 250 mkr	Erbjuder ett stort och varierande sortiment av maskeradkläder, partyprylar och presenter för alla åldrar. Leverans sker via postombud, hemleverans och upphämtning vid deras lager.
Stiligt AB	Främst verksamma på den svenska marknaden med huvudkontor i Sverige. Försäljning sker genom e-handel	< 250 mkr	Erbjuder kläder, skor och accessoarer med leveranser via postombud, hemleveranser och instabox lösningar
Träningsshopen AB	Verksamma på den nordiska marknaden med ett stort fokus på den svenska marknaden. Försäljning sker genom e-handel	> 1 000 mkr	Erbjuder kläder, skor och utrustning för alla åldrar med inriktning på sport och träning. Levererar paket via postombud såväl som hemleveranser
Krya AB	Verksamma på den svenska marknaden med försäljning till både privatkunder och företag genom e-handel	> 1 000 mkr	Försäljning av läkemedel, hälso- och hygienprodukter. Stort urval av leveransalternativ genom postombud, hemleverans och modulsåp.

Tabell 1. Summering av fallföretag

Eftersom vi använder oss av en flerfallsstudie var det viktigt för oss att välja fallföretag som är e-handelsbolag som är verksamma i Sverige och att de anställda som har intervjuats besitter en liknande position i företaget. Genom att jämföra fallföretagen med varandra skapar vi en ökad förståelse kring hur de arbetar med sin logistikhantering för att hålla sig konkurrenskraftiga. Vid valet av fallföretag har vi utgått från olika kriterier

som var tvungna att vara uppfyllda. Ett kriterium som var viktigt var att alla företag var tvungna att endast sälja sina varor inom e-handeln vilket betyder att de inte har några fysiska butiker. Andra kriterier har varit att företagen måste vara verksamma inom detaljhandeln.

De företag som valdes ut till studien var noga utvalda då de ger en bra bild av hur e-handelsföretag jobbar med sin logistikhantering och distribution. Det visade sig att två av företagen som valdes ut var av en mindre karaktär där deras omsättning var under 250 miljoner kronor under det senaste räkenskapsåret och de två andra företagen som valdes ut var mycket större där omsättningen var högre än 1000 miljoner kronor under det senaste räkenskapsåret. Fallföretagens olika storlekar blev en intressant aspekt till denna studie eftersom det skulle genomföras en mellanfallsanalys. Med denna tillkommande aspekt kunde då studien även titta på ifall resurser hade någon påverkan på hur företagen arbetar med deras logistik och distribution. Företagen är alla verksamma inom detaljhandeln men har lite olika inriktningar vilket också var en intressant aspekt när företagen valdes ut. Eftersom olika varor fraktas på olika sätt och kräver olika lagerstrukturer ger det en bredare bild om hur arbetet ser ut.

## 3.5 Litteraturgenomgång

### 3.5.1 Tillvägagångssätt

Studien har främst baserats på litteratur som samlats in från databaser som Linköpings universitetsbibliotek, Google Scholar och Scopus. Syftet med sökningar på de hänvisade databaserna har varit för att bredda vår kunskap inom området samt ge en godare inblick kring problematiken av det studien avser att studera. Vid nyttjandet av databaserna har det uppkommit återkommande sökord under arbetets gång. I den inledande fasen av uppsatsen rörde sig sökorden kring begrepp kopplade till bakgrund och problematiseringen avseende det valda området. Sökord som e-handel, logistikutveckling, hållbara transporter, konsumentbeteende samt hållbar logistik. Den inledande fasen var menad att ge oss författare en god inblick i området vi valt att studera samt fördjupa oss inom vilka svårigheter marknaden står inför. Därefter utvecklades sökorden till mer teoretiska begrepp som urban logistik, hållbarhetsperspektiven godstransporter, fyllnadsgrad, digitalisering samt lagerstruktur. Utvecklingen av

sökorden var i syftet att förbättra vår förståelse kring relevanta teorier och för att kunna utforma vår teoretiska referensram. Utöver det var de teoretiska sökorden även viktiga för oss vid utformandet av vår intervjuguide för att säkerställa att vi grundade våra frågor kring relevanta teorier och begrepp.

I samband med att tidigare deltagit i kurser som Logistik, Industriell marknadsföring och SCM samt Ekonomisk Styrning har vi som författare av studien tillförskaffat oss relevanta vetenskapliga artiklar och kurslitteratur. Eftersom en stor del av den litteratur som vi tidigare tagit del av var relevant till studiens område valde vi att inkludera de artiklar samt böcker som bidrog till främjandet av denna studie. Till exempel Oskarsson et al. (2013) Modern logistik - för ökad lönsamhet och Sandberg & Abrahamsson (2019) Logistikdriven affärsutveckling.

För att vi som författare av denna studie ska lyckas med att skriva en korrekt uppsats, givet de principer som finns, har flertalet metodböcker samt artiklar inkluderats under arbetets gång. Metodböcker som har använts är till exempel Alvehus (2019) Skriva uppsats med kvalitativ metod och Bryman & Bell (2017) Företagsekonomiska forskningsmetoder. Att ta del av forskningsmetoder och olika metodologiska tillvägagångssätt har inte endast säkerställt att vår studie uppfyller de krav som finns, utan har även gett en inblick till hur metodvalen påverkar vilket resultat studien kommer att generera.

### 3.5.2 Kritik mot litteraturgenomgången

Studiens bakgrund, problematisering teoretiska referensram har sin grund i vetenskapliga artiklar, böcker och hemsidor vilket har hämtats från tillförlitliga databaser. Genom att använda sig av databaser som Linköpings universitetsbibliotek, Scopus samt Google Scholar kan vi säkerställa innehållets trovärdighet då det tidigare genomgått granskning innan publicering. Trots denna vetenskap är vi som författare medvetna om att somliga artiklar, böcker eller rapporter är mer trovärdiga än andra. Enligt Bryman och Bell (2017) är det viktigt för oss som författare att granska litteratur på ett kritiskt sätt och ifrågasätta källornas slutsatser samt deras tillförlitlighet. Med denna utgångspunkt har även författare till artiklar och böcker ställts mot varandra i uppsatsen för att på ett kritiskt sätt ge reflektion kring återkommande eller motbevisande koncept. Vidare har både böcker och

artiklar som använts i studien granskats kritiskt i form av deras författare, där endast litteratur som ansetts vara tillförlitlig och trovärdig tagits med. I fallet med författare som Sandberg och Abrahamsson (2019) samt Oskarsson, Andersson och Ekdahl (2013) kan vi som författare själva styrka deras trovärdighet i samband med att ha deltagit i kurser som de föreläst på. Den omfattande litteraturgenomgången som genomförts av oss som författare har skett löpande ut genom arbetets gång. Utöver det har vi granskat böcker och artiklar med avseende till deras författare, där trovärdighet har fastställts genom att värdera antalet publiceringar samt formella titlar författarna har tillförskaffat sig.

## 3.6 Primärdata

### 3.6.1 Urval

Eftersom detta är en kvalitativ studie som använder sig av intervjuer som informationskälla rekommenderar Bryman och Bell (2017) att man ska använda sig av ett målinriktat urval. Det målinriktade urvalet innebär att analysenheterna väljs ut genom att vissa kriterier som behövs för att besvara syftet och frågeställningen i uppsatsen uppfylls. Ett urval behövs i alla sorters undersökningar men att det då också baseras på den metod som används i studien (Alvehus 2019).

Från Bryman och Bells (2017) rekommendation har denna studie valt ett målinriktat urval av både respondenter och fallföretag. Valet av ett målinriktat urval blev väldigt tydligt när vi som författare hade utformat vårt syfte och frågeställning och hade en klar bild kring vilka respondenter och fallföretag som skulle bidra till att uppfylla syftet och besvara frågeställningen. De urvalskriterierna som togs fram för att se vilka fallföretag som skulle passa studien var företag verksamma inom e-handeln, inriktade på detaljhandeln och befinner sig i Sverige. Vi som författare sökte då upp olika företag som passade urvalskriterierna. När fallföretagen väl hade valts ut var det viktigt att de respondenter som blev valda hade koll på logistikfrågor, konsumentbeteende och distributionen. Vi mailade och ringde då upp företagen och frågade om att få kontakt med lager- eller logistikchefen där vi förklarade vad studien handlade om och att vi ville hålla i en intervju.

Eftersom studiens syfte är att bidra till en ökad förståelse är det viktigt att vi som författare lyckas intervjuva anställda som är kunniga inom området. De respondenter som vi fick kontakt med och som valde att vara med i vår studie hade alla en högt uppsatt position gällande företagets logistikhantering och distribution till kund. Respondenterna som deltog besitter en tillräckligt bra kunskap och inflytande på dessa områden och var därför lämpliga att svara på våra frågor och ligga till grund för vår empiri. Vid intervjun med Krya AB uppmärksammade vi att respondenten innehar positionen som VD-assistent vilket kan ses skilja sig från de resterande respondenterna. Däremot kunde vi säkerställa att respondenten som deltog var väldigt insatt i området och därmed kunde vi ta beslutet att inkludera även Krya AB i vår studie. Genom deras kunskap om kundernas efterfrågan om kortare leveranstider och hållbara transporter gav de oss en tydlig inblick i vad de arbetade med för att möta kundernas efterfrågan. Respondenterna som deltog arbetade även på olika stora bolag, vilket gav oss författare ett ännu större förståelse kring hur det kan skilja sig mellan e-handelsföretag beroende på storlek.

<b>Företag</b>	<b>Respondent</b>	<b>Position</b>
Festligheter AB	Respondent 1	Lagerchef
Stiligt AB	Respondent 2	Logistikchef
Träningsshopen AB	Respondent 3	Chief Logistics Officer (CLO)
Krya AB	Respondent 4	VD-assistent

*Tabell 2. Överblick av respondenter*

### 3.6.2 Intervjustruktur

När det kommer till kvalitativa intervjuer kan de främst delas upp i antingen ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer (Bryman 2011). Utformningen av både den ostrukturerade och semistrukturerade intervjun ger upphov till flexibilitet för respondenten där personen som deltar i intervjun har möjligheten till att lägga fokus på

de aspekter som den själv anser vara viktiga. Denna flexibilitet är vad som gör de två intervjumetoderna passande när det kommer till en kvalitativ studie (Bryman 2011). Skillnaden mellan de två metoderna handlar främst om hur en intervjuguide ligger till grund för intervjuerna. När det kommer till en ostrukturerad intervju förbereds inte några specifika frågor. Utan istället grundar sig intervjun oftast på ett tema eller några brett ställda frågor för att ge respondenten så mycket utrymme som möjligt vid sina svar (May 2013; Bryman 2011). Den ostrukturerade intervjuformen är passande när forskaren inte själv besitter någon kunskap kring området och söker sig till kunskap genom ett explorativt synsätt. (Justesen & Mik-Meyer 2011). Vid en semistrukturerad intervju har en intervjuguide däremot förberetts i förväg, innehållandes fler specifika frågor avseende ämnet. (Bryman, 2011; Justesen & Mik-Meyer 2011). Således kan även följdfrågor förekomma vid en semistrukturerad intervju där forskaren har möjlighet till att ställa följdfrågor kring intervjupersonens uttalanden. På så sätt kan ytterligare fyllighet tillföras till studien där följdfrågorna kan ge upphov till mer detaljerad information.

I och med att vår studie har ett tydligt syfte att bidra till en ökad förståelse kring ett specifikt område ansåg vi att den semistrukturerade intervjuformen var bäst lämpad. För att säkerställa att de genomförda intervjuerna gav relevant information till studien utformades en intervjuguide med fokus på det studerade området. Intervjuguiden utformades så att det även gav respondenten möjligheten till att utveckla sin svar och ge sin personliga åsikt vid frågorna. Vid intervjuerna tilläts respondenten att adressera områden som de själva ansåg vara av vikt, även fast intervjuguiden inte nödvändigtvis innehöll någon sån typ av fråga. Vid utförandet av intervjuerna ställdes majoriteten av frågorna från intervjuguiden till respondenterna med undantag till de tillfällen då respondenten redan lyckats besvara frågan i ett tidigare svar. Vi uppmärksammar faktumet att det kan ha uppstått skilda förutsättningar för respondenterna vid intervjuerna givet att samtliga frågor inte alltid ställdes och att mängden följdfrågor varierade vid respektive intervju.

### 3.6.3 Förberedelser

Inför intervjuerna arbetade vi med att undersöka och hämta tillgänglig information om företagen på bland annat deras hemsidor och andra forum för att ge oss en bra grundförståelse för deras verksamhet. Denna informationssökning säkerställde även att



vi inte inkluderade några frågor som vi själva kunde ta reda svaret på. För att vi skulle få ut så mycket som möjligt från våra intervjuer genomförde vi först en pilotintervju med en annan student, just för att se till att våra frågor var tydligt formulerade och att de följde en logisk ordning. Genom att utföra en pilotintervju gav det oss möjligheten till att korrigera eventuella brister i vår intervjuguide. Respondenten som deltog i vår pilotintervju var relativt insatt i ämnet men inte lika mycket som våra avsedda respondenter. Därför vinklades några frågor med hänsyn till att respondenten skulle förstå vad varje fråga handlar om.

De respondenter som deltog i vår intervju blev informerade om hur vi avser att arbeta med personuppgiftshantering samt hur intervjuguiden var utformad. Respondenterna blev tilldelade ett dokument avseende personuppgiftshantering (se bilaga 2), tillsammans med vår intervjuguide (se bilaga 4) vilket skickades ut i förväg till respondenterna.

#### 3.6.4 Genomförande

Intervjuerna har sammanlagt bestått av fyra respondenter från fyra olika företag. Initialt skulle det ha varit fem respondenter från fem olika företag som också skulle intervjuas men på grund av framfarten av Covid-19 begränsades deras lediga tid och en intervju blev inställd.

Några dagar innan intervjuerna hade allmän information kring uppsatsens syfte skickats ut till respondenterna tillsammans med information om hur vi behandlar respondenternas personuppgifter och samtliga frågor som skulle ställas i intervjun för att de skulle få tid till att förbereda sig. När själva intervjun startade fick respondenterna frågan ifall det var okej att vi spelade in intervjun, samtliga godkände att de kunde spelas in. Med hjälp av ljudinspelning kan man förstå helheten av intervjun vid senare tillfälle ifall man missade något under själva intervjun.

Intervjuerna genomfördes över telefon. Till en början var tanken att två av intervjuerna skulle genomföras hos respondentens kontor men i samband med spridningen av Covid-19 kom vi till en överenskommelse att ta det på distans. Samtliga intervjuer genomfördes med en enskild respondent från respektive företag. Intervjun beräknades ta mellan 45 och 60 minuter, det var svårt för oss att säkerställa exakt hur lång tid varje intervju skulle ta i

samband med att vi valde att ha en semistrukturerad intervju, där eventuella följdfrågor kunde uppkomma. Alla fyra intervjuer genomfördes på cirka 55 minuter, tiden som illustreras i tabell. 3 visar den inspelade tiden av intervjuerna. Eftersom intervjuerna skedde över telefon ansågs det vara lämpligt att utse en av oss författare som den personen som ansvarar över intervjun och ställer de huvudsakliga frågorna till respondenten. Vårt resonemang kring detta var att det skulle skapa mer tydlighet för respondenten kring vem den talar med. Den andra av oss satt istället med under intervjun och lyssnade, där personen också ställde följdfrågor mellan varje ämne från intervjuguiden.

När samtliga intervjuer hade genomförts framkom det att majoriteten av företagen föredrog att vara anonyma i studien. Således valde vi författare att anonymisera samtliga företag vilket i sin tur har lett till att fallföretagen har döpts om till fiktiva företagsnamn, i form av Festligheter AB, Stiligt AB, Träningsshopen AB och Krya AB. Intervjupersonerna har i sin tur anonymiserats och har därför benämnts som "Respondent" följt med en siffra utifrån ordningen intervjuerna genomfördes.

<b>Intervju</b>	<b>Respondent</b>	<b>Position</b>	<b>Datum</b>	<b>Tid &amp; Inspelning</b>
Festligheter AB	Respondent 1	Lagerchef	2020/03/18	52:23 Ja
Stiligt AB	Respondent 2	Logistikchef	2020/03/19	58:20 Ja
Träningsshopen AB	Respondent 3	Chief Logistics Officer (CLO)	2020/03/20	54:23 Ja
Krya AB	Respondent 4	VD-assistent	2020/04/09	59:29 Ja

*Tabell 3. Sammanställning av intervjuer*

### 3.6.5 Analys och tolkning av data

Det är viktigt att uppmärksamma den interaktion som sker mellan intervjuaren och respondenten där både intervjuguiden och intervjuarens närvaro kan påverka materialet från intervjun (Justesen & Mik-Meyer 2011). Studien är utformad efter det hermeneutistiska perspektivet, vilket kan speglas vid utförandet av intervjuerna där både respondenterna och oss författare deltog aktivt till att bidra till det intervjuade materialet. Vidare knyts det hermeneutistiska perspektivet an till konstruktivismen genom att vi som författare uppmärksammar att vi medför en påverkan på hur respondenterna agerar och svarar under själva intervjun (Justesen & Mik-Meyer 2011).

Efter intervjuerna var genomförda inledde vi vårt arbete med att transkribera samtliga inspelade intervjuer i syftet att underlätta den kommande bearbetningen av empirin samt analysarbetet. När intervjuer har genomförts menar Justesen och Mik-Meyer (2011) att det är viktigt att reflektera över hur noggrant transkriberingen ska utföras. Transkriberingen blev färdigställd några dagar efter att vi utfört intervjuerna vilket underlättade bearbetningen av informationen då kontexten av intervjun fortfarande var färskt i minnet samtidigt som transkriberingen inte tog så lång tid att genomföra. Eftersom intervjuerna genomfördes över telefon är det även värt att notera att vi som författare inte fick någon möjlighet till att inkludera och tolka respondenternas kroppsspråk. Därför var det av stor vikt att fånga så mycket som möjligt från intervjuerna vid transkriberingen och samtidigt vara uppmärksamma för eventuella följdfrågor efter intervjutillfället. När transkriberingen av samtliga intervjuer var färdigställda skickades de sedan ut till intervjupersonerna för deras godkännande. Det är viktigt för studien att det som vi författare lyfter fram i empirin stämmer överens med vad respondenterna avsåg att förmedla i intervjuerna.

För att inte riskera att förlora kontexten av det transkriberade materialet använde vi oss av kodning för att göra materialet mer hanterbart. Kodning är en vanlig metod att använda sig av när man sysslar med tematisk analys där den insamlade data bearbetas och kodas successivt (Bell et al. 2019). Vid kodning av det insamlade materialet använde vi oss av begrepp som lagerlokal, automatisering, transportörer, leveranser, fyllnadsgrad, leveranstid, hållbarhet och informationssystem. Kodningen låg sedan till grund för tematiseringen.

Det material som transkriberingen av intervjuerna genererade har sedan reducerats med hjälp av tematisering. Enligt Bell et al. (2019) är tematisk analys en vanlig metod när det kommer till dataanalys av kvalitativa studier. Den tematiska analysen innebär att material sorteras in i passande kategorier efter att det har systematiskt behandlats och reducerats ned (Bell et al. 2019). I vårt fall lokaliserade vi fyra olika teman genom att uppmärksamma återkommande områden som hållbarhet, godstransporter, lagerverksamhet och digitalisering sett till den teoretiska referensramen och kodningen av de utförda intervjuerna. I slutändan beslutade vi oss för att exkludera hållbarhet som tema eftersom det var aktuellt i samtliga av de andra områdena och har på så sätt bakats in i de andra teman i empirin. Den tematiska metoden ansågs vara lämplig att använda sig av i samband med vårt val av det konstruktivistiska perspektivet då vi inte vill riskera att gå miste om respondenternas verklighet. Genom tematisering kan vi på ett enklare sätt överblicka vad respektive respondent ansåg inom de olika teman som finns i studien.

Efter att det empiriska materialet har transkriberats och reducerats genom en tematisk fördelning med hjälp av den nya teoretiska referensramen kunde det sedan analyseras. Analysen följde den valda tematiseringen där den insamlade empiriska data analyserades utifrån respektive tema vilket sedan resulterade i olika former av kunskapsbidrag i analysen. Under bearbetningen av det transkriberade materialet gjorde vi ett aktivt val att inte exkludera för mycket information för tidigt, utan istället inkludera det. Vi gjorde detta val för att säkerställa att ingen relevant information gick förlorad senare under arbetet med analysavsnittet. Eftersom vi som författare har varit två personer innebär det att analysen är gjord utifrån olika synvinklar. Dessa olika synvinklar stärker analysens pålitlighet eftersom mer data från empirin och den teoretiska referensramen kan ha inkluderats och sannolikheten för att något har förbisetts minimeras.

Vi använde oss av den initiala referensramen som hade legat till grund till intervjufrågorna som hade ställts. Genom att studien har ett abduktivt inslag kunde vi som författare se över den teoretiska referensramen och komplettera den med nya teorier som var passande till studien och eliminera teorier som inte längre passade in under studiens gång.

### 3.6.6 Kritik mot primärdata

Författare och de som intervjuar respondenterna kan ibland enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) påverka de svar som ges av respondenten. För att undersöka ifall vi som genomförde intervjun påverkat de svar som respondenterna gav med våra personligheter och närvaro gjordes en reflektion kring intervju upplägget. Intervjuerna genomfördes via telefon som då kan ha haft både en positiv och negativ påverkan på primärdata.

Innan intervjuerna genomfördes hade det fastställts vilka frågor som skulle ställas samt ungefär hur lång tid intervjun skulle ta. Den förberedelsen gav respondenterna möjligheten att förbereda sig så de kunde sitta ostört. Men även fast de satt ostört kunde vi som författare inte säkerställa vilken grad av koncentration respondenterna hade eftersom intervjuerna skedde över telefon. Störningsmoment i närheten av respondenten kunde ha förekommit vilket kan ha påverkat de svar som gavs. Även fast en personlig intervju hade varit fördelaktig menar Bryman och Bell (2017) att telefonsamtal fungerar om det inte finns möjligheten till personliga intervjuer. Det som dock tappades med att inte genomföra intervjuerna personligen var avläsningen av respondenternas kroppsspråk och deras uttryck. Det finns mycket information att hämta upp i just kroppsspråk och uttryck vilket inte sägs i ord (Justesen & Mik-Meyer 2011). Det positiva med att genomföra en telefonintervju är att kroppsspråken och uttryck från de som håller i intervjun inte påverkar respondenten i sina svar. Vilket innebär att även fast vi som intervjuare inte kunde avläsa respondentens kroppsspråk kunde de inte heller läsa av vårt kroppsspråk som kunde ha påverkat vad de svarade.

Samtliga fallföretag som valdes ut till studien använde sig av externa parter till deras leveranser till kund vilket egentligen inte var ett kriterium från oss som författare. Det hade varit intressant i studiens syfte att se fördelarna med att ha en egen distribution till kund vilket nu saknas. Men det är dock en aspekt som inte påverkar så mycket eftersom studiens syfte endast är att öka förståelsen kring hur e-handelsföretag arbetar med deras logistikhantering och leveranser till kund.

Studiens mål var att studera fem fallföretag inom e-handel vilket ansågs vara tillräckligt för att fånga upp de aspekter som avsågs att täckas i studien samtidigt som mängden fallföretag inte skulle påverka djupet av studien. Eftersom studien endast baserades på

fyra olika företag i och med bortfallet av ett av fallföretagen skulle det kunna argumenteras att studien inte fångar upp samtliga aspekter med e-handels arbete med logistikhantering och distributionen. Däremot kan det argumenteras att ett färre antal fallföretag gav möjligheten till att studien kunde fördjupa sig ytterligare i de fallföretag som lyckades undersökas. Därav kan det hävdas att djupet av studien fortfarande är gedigen och förhåller sig till de krav som vi författare ställer på vår studie, men att några aspekter kan ha gått miste om i viss mån då studien saknade ett av de valde företagen. Vidare kan det även ifrågasättas ifall en intervju per fallföretag är tillräcklig för att studien ska få ett tillräckligt bra djup för att besvara dess syfte. Här ansåg vi att de intervjuer som utfördes täckte de delar av företagen som vi avsåg att studera samtidigt som intervjuerna var omfattande i sin kontext. Eftersom stora delar av intervjuerna syftade till att ta reda på hur e-handlarna arbetade med sin logistikhantering kan det även argumenteras att ytterligare en intervju per företag skulle med stor sannolikhet endast generera upprepningar av det som föregående respondent svarade.

Vidare kan det även argumenteras att de skilda storlekarna på fallföretagen kan ha gett en god insikt i hur olika typer av e-handelsföretag av olika storlekar arbetar på ett liknande men samtidigt annorlunda sätt. Således gav det ett ytterligare djup i studien till skillnad från ifall endast företag av samma storlek skulle ha undersökts. Sedan kan det ifrågasättas ifall företagen emellan kan jämföras med varandra och om resultatet blir relevant sett till de storleksskillnader som finns. Givet det som framtagits i analysen kan det däremot hävdas att en jämförelse mellan företag är genomförlig och att de har genererat en bättre förståelse kring ämnet och således uppfyllt studiens syfte.

### 3.7 Dokumentstudier

Ett dokument kan vara en datakälla som kan ha många olika former (Bryman & Bell 2017). Det Bryman och Bell menar är att ett sådant dokument är inte skapat åt forskaren i sig, utan istället finns redo för att användas av allmänheten. Eftersom dokumentet inte är skapat enbart åt forskarna, betyder det att det har en högre trovärdighet än andra dokument som kan ha skapats åt forskare. Varför dokumentet skulle ha en högre trovärdighet beror på att ingen har försökt att förfina innehållet eftersom skaparen själv, inte vet i vilket syfte det kommer användas i (Bryman & Bell 2017). Scott (1990, ur Bryman & Bell 2017) menar att det finns fyra olika kriterier som ett dokument borde

uppfylla för att förstå dokumentets kvalitet. De fyra kriterierna är äkthet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet.

De dokument som har använts i denna studie är officiella dokument skapade av organisationerna vi studerat i form av årsredovisningar. Årsredovisningarna användes framförallt i ett bakgrundssyfte för att få kunskap kring fallföretagens verksamhet och att försäkra oss att de fallföretag som vi valde befann sig innanför vår avgränsning. Det kunde då klargöras att fallföretagen är verksamma inom detaljhandel och att deras främsta marknad är Sverige. Årsredovisningarna användes även senare i uppsatsen för att ta fram fallföretagens omsättning och avgöra deras storlek. Vid valet av dokument har vi utgått från Scotts (1990, ur Bryman & Bell 2017) fyra olika kriterier för att försäkra oss om att det är rimligt att använda sig av dokumentet i studien.

### 3.8 Studiens kvalitet

Enligt Lincoln och Guba (1985, ur Bryman & Bell 2017) ska kvalitativa studier värderas och bedömas utifrån två grundläggande kriterier: trovärdighet och äkthet. Trovärdighet är uppdelat i fyra olika delkriterier som ligger till grund för Lincoln och Gubas mening att studien måste ge en enig och absolut bild av verkligheten. De fyra delkriterierna är tillförlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering/bekräftelse.

#### 3.8.1 Tillförlighet

När en studie genomförs kan det förekomma många olika beskrivningar om den sociala verkligheten. För att dessa beskrivningar ska vara trovärdiga handlar det om att säkerställa att informationen som har kommit fram från studien är rätt (Lincoln & Guba, 1985, ur Bryman & Bell 2017). Med trovärdighet menas det med studiens uppfyllnad av de regler som finns samt att de som har studerats kan säkerställa att informationen är sann. Den säkerställning från personer som har studerats kallas enligt Lincoln och Guba för respondentvalidering eller deltagarvalidering. För att vi skulle kunna uppfylla tillförlighet med våra intervjuer skickades våra transkriberingar tillbaka till intervjupersonerna. Intervjupersonerna kunde då se över informationen och validera att allt såg bra ut samt att vi förstått rätt och inte missuppfattat något.

### 3.8.2 Överförbarhet

Vid en kvalitativ studie brukar de studerade ofta bestå av en liten grupp människor eller individer som har liknande karaktär (Lincoln & Guba, 1985, ur Bell et al. 2019). Det är enligt Lincoln och Guba viktigt att den information som samlas in är applicerbar på andra fall. För att informationen ska uppnå en överförbarhet menar Geertz (1973, ur Bell et al. 2019) att det måste finnas en fyllig beskrivning av informationen för att studien ska vara överförbar till andra sammanhang. Om det inte finns en fyllig förklaring tappar studien kontext och kan då inte användas som en förklaring till andra liknande studier. Fallföretagen är relativt lika varandra då samtliga är verksamma inom detaljhandeln, däremot finns det en storleksskillnad där två av fallföretagen är av en mindre karaktär och de resterande två är av en större. Då fallföretagen är av olika storlekar innebär det att de har olika förutsättningar att påverka sina beslut när det kom till leveranser och logistiklösningar. Det som skiljer företagen åt skapar en viss ökad fyllnad i studien då de arbetar på olika sätt med deras logistikhantering vilket i sin tur gav oss skilda svar på de frågor som ställdes.

### 3.8.3 Pålitlighet

För att säkerställa studiens pålitlighet menar Lincoln och Guba (1985, ur Bell et al. 2019) att det behövs granskning från parter som ej är delaktiga i studien. Genom att få studiens olika delar granskade kan man då säkerställa att inget har blivit förvrängt eller feltolkat. För att öka pålitligheten av denna studie sker kommunikation med handledare samt opponering från andra studenter. Både handledaren och de andra studenterna läser då igenom studiens delar och meddelar ifall något inte stämmer eller om något är svårtolkat.

### 3.8.4 Konfirmering/bekräftelse

När en studie framställs menar Lincoln och Guba (1985, ur Bell et al. 2019) att det är viktigt att den information som framställts kan konfirmeras genom att vara objektiv och att författarna agerar i god tro. Eftersom personliga åsikter och värderingar lätt kan påverka studiens information krävs det konfirmering för att säkerställa att informationen inte är riktad åt något håll. I vår studie uppnås konfirmering genom att endast använda oss av det som transkriberas från intervjuerna. För att intervjuerna inte ska vara riktad är frågorna som ställts granskade noga innan själva intervjun genomfördes för att minska



riskerna att våra egna åsikter och värderingar påverkar svaren vi får. Genom att endast hålla oss till frågorna i intervjun påverkar vi inte informationen.

### 3.8.5 Äkthet

Studiens äkthet handlar enligt Lincoln och Guba (1985, ur Bryman & Bell 2017) om att studien ska ge en rättvisande bild om fallet och analysgruppen man studerar. Studien ska hjälpa de involverade personerna i studien att förstå situationen de befinner sig i och främja deras förståelse om hur andra i samma situation upplever situationen (Lincoln & Guba 1985, ur Bryman & Bell 2017). Bryman och Bell (2017) menar dock att äkthetskriteriet är svårt att bedöma och har därför inte något större inflytande på studien. Vår studie kommer vara tillgängliga för allmänheten att läsa samt att den kommer att skickas till intervjupersonerna där de kan ta del om hur läget inom e-handeln ser ut just nu samt hur andra företag arbetar.

## 3.9 Etik

Vetenskapsrådet (2017) menar att vid forskning finns det forskningsetiska kodexar att följa som forskare, där det finns både krav på forskning i sig, såväl som att skydda de involverade individerna. Vägningen mellan forskningskravet och individskyddskravet är vad som ger upphov till forskningsetiska problem. Forskningskravet har sin grund i att tidigare forskning och kunskap ska utvecklas med allt mer fördjupning samtidigt som metoder och tillvägagångssätt förbättras kontinuerligt. Individskyddskravet syftar till att vara det krav som skyddar individer från att kränkas och ta skada från forskning och publiceringar. Forskning som kan vara skadlig för deltagare, psykiskt såväl som fysiskt anses vara oacceptabel. Individskyddskravet är uppbyggt av fyra huvudkrav vilket består av informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskarna skall informera deltagarna i studien om hur den aktuella undersökningen kommer att gå tillväga samt vilket syfte studien avser att uppfylla. Således ska även deltagarna bli informerade kring vilka moment som undersökningen kommer innehålla och dess ordning (Bryman & Bell 2011).

Samtyckeskravet innebär att deltagarna i studien är tillräckligt informerade om vad studien innefattar och avser att studera för att deltagarna ska kunna ta ett välgrundat beslut

kring ifall de vill delta eller ej (Bell et al. 2019). För att uppfylla samtyckeskravet behöver även forskarna meddela deltagarna att deras involvering i studien alltid är frivillig samt att de kan avbryta när som helst (Bryman & Bell 2011).

Konfidentialitetskravet innefattar krav kring behandling av personuppgifter avseende deltagarna som forskarna av studien måste uppfylla. Denna behandling av privat information måste utföras med största möjliga konfidentialitet. Således måste det säkerställas att obehöriga inte kan ha tillgång till samtliga personuppgifter genom att förvara dessa på ett lämpligt sätt (Bell et al. 2019; Bryman & Bell 2011).

Nyttjandekravet avser att studien som genomförs, inte ska samla in onödig information från deras deltagare, utan endast samla in den information som är nödvändig för att studien ska uppnå sitt forskningsändamål (Bryman & Bell 2011).

## 4. Empiriskt material

### 4.1 Festligheter AB

#### 4.1.1 Godstransporter

Enligt Respondent 1 kör inte Festligheter AB några transporter till kund själva utan de använder sig av olika transportbolag. Anledningen till att Festligheter AB använder sig av externa transportbolag är för att de har kapaciteten och nätverket att nå ut till kunder på en bred marknad med hög kvalitet vilket Festligheter AB inte har.

*“Vill man nå hela Sverige med ett eget nätverk är tröskeln alldeles för stor för att ens tänka på” (Respondent 1)*

Eftersom Festligheter AB inte har hand om sina egna transporter menar Respondent 1 att det hänger mycket på transportföretagen och hur mycket resurser de har att lägga på att erbjuda miljömässigt hållbara leveranser. Respondent 1 uppfattning är att bland annat Postnord ligger ganska bra till på den fronten. Orsaken till att Festligheter AB valde att använda sig av bland annat Postnord som sin transportör menade Respondent 1 handlade i första hand om priset. Respondent 1 fortsatte sedan med att hävda att priset inte är helt avgörande, men att det är en hygienfaktor. Vad som är av liknande vikt för företaget ligger i vilka operationella rutiner transportföretag har och att de kan hantera Festligheter AB:s volymer. Det är avgörande menar Respondent 1 att deras transportörer har kunden i fokus och att de uppfyller de leveransvillkor som Festligheter AB lovar till kund.

Den största efterfrågan från kunderna idag ansåg Respondent 1 vara en kombination mellan korta leveranstider, miljövänliga leveranser och billiga leveranser. Det som var lite viktigare än de andra var korta leveranstider till kund, utan det menade Respondent 1 att allt annat kan falla. Givet att Festligheter AB kan erbjuda prisvärda produkter anser Respondent 1 att leveranstiden blir den viktigaste konkurrensfördelen för dem. Festligheter AB lovar 1–3 arbetsdagar när det kommer till leveransen av sina varor till kund. För att hålla löftet med leveranstiden är deras primära mål att alla kundordrar som kommer in före kundens deadline (den senaste tiden på dygnet där de lovar 1–3

arbetsdagar) ska packas och skickas samma dag. Det innebär att Festligheter AB skickar leveranser varje vardag och ibland även på söndagar om behovet finns. Leveranserna till kund skickas varje vardag oavsett vilken volym det rör sig om, enligt Respondent 1 fylls ungefär en lastbil på en dålig dag.

Sett från miljöaspekten menade Respondent 1 att kundernas höga förhoppningar om miljövänliga transporter egentligen ligger hos transportörerna och inte hos Festligheter AB. Företaget har dock tagit några initiativ för att minska utsläppen med deras leveranser till kund. Respondent 1 menar att de försöker att minska andelen luft som fraktas genom att packa paketen så tajt som möjligt och använda sig av paket som är lätta att stapla. Att paketen kom fram i bra skick till kund, menar Respondent 1 var väldigt viktigt för företaget, för om produkten går sönder på vägen har man förlorat hela leveranskedjan. Ett annat initiativ som Festligheter AB har genomfört är att samarbeta med närliggande e-handlare för att få en ännu högre fyllnadsgrad i sina transporter till kund. Det Respondent 1 däremot menar har varit den främsta faktorn med initiativen har varit den ekonomiska aspekten, gällande både att skicka mindre luft i sina transporter och deras samarbete med de andra e-handlarna. Respondent 1 menar att den ekonomiska faktorn ofta är i fokus då Festligheter AB vill sänka sina kostnader samtidigt som företaget får ett bättre miljömässigt arbete på köpet. Enligt Respondent 1 går kostnaden för leveransen hand i hand med deras miljöarbete. Om Festligheter AB packar och skickar sina kundordrar effektivt får de en lägre kostnad samtidigt som en lägre miljöpåverkan. Ju mindre och effektivare paket skickas desto mindre miljöpåverkan får deras leveranser i slutändan.

#### 4.1.2 Lagerverksamhet

När det kommer till Festligheter AB:s lagerstruktur menar Respondent 1 att de är till störst del centraliserade, där de har både sitt kontor och lagerverksamhet i en och samma byggnad. Respondent 1 anser att ha allt under samma tak medför stora fördelar. Respondent 1 uppmärksammar att andra verksamheter väljer att dela upp sitt lager och kontor men att i deras fall funkar det bra. Att ha allting samlat ger upphov till synergieffekter menar Respondent 1, där bland annat kontor- och lagerpersonalen kan arbeta tillsammans och på så sätt hjälpa varandra. Hela deras verksamhet är placerad en bit utanför staden och anledningen till det menar Respondent 1 beror på att de inte ville

att lastbilar skulle åka inom staden och då slippa diskussionen om lastbilarnas buller och utsläppsregler.

Vidare ansåg Respondent 1 att flera strategiskt utplacerade lagerlokaler inte skulle kunna vara en lösning för Festligheter AB när det kom till att kunna erbjuda sina kunder ännu kortare leveranstider och miljömässigt hållbara transporter. Respondent 1 anser att lösningen inte är något Festligheter AB skulle kunna använda sig av utan det skulle istället endast tillföra en extra kostnad för företaget. Transportörerna sköter redan godstransporten väldigt bra med de resurser de har och Respondent 1 har svårt att se hur de själva skulle kunna göra det mer effektivt på egen hand. Att använda sig av flera lagerpunkter hade varit en lösning ifall avståndet till kund blir för långt men i deras fall är det ännu inte ett problem. Respondent 1 lyfter återigen fram fördelarna med att ha ett centrallager där allt finns på ett och samma ställe. Enligt Respondent 1 är det viktigt att företaget har skalningseffekter. I Festligheter AB:s fall skulle ytterligare ett lager innebära dubbla uppsättningar av personal, inventarier och andra tillkommande kostnader. Om man istället använder sig av ett lager istället, kan verksamheten välja att skala upp sitt nuvarande lager för att matcha den ökade försäljningen på den ytan företaget redan besitter. Det är därför skalningseffekten är så pass viktig menar Respondent 1.

För att kunna säkerställa att Festligheter AB arbetar ständigt med att erbjuda så miljövänliga leveranser som möjligt arbetar de med flera olika initiativ menar Respondent 1. Delvis handlar det om att utbilda sina medarbetare om hur de hanterar lokalt avfall och återvinner, men även hur personalen packar produkterna på bästa sätt. Genom att packa så små och bra paket som möjligt skickar Festligheter AB mindre luft och kan även få med fler paket i en och samma leverans. Vidare menar Respondent 1 att det finns många områden Festligheter AB kan arbeta med för att bli mer miljömässigt hållbara, till exempel att återanvända inkommande lastpallar. Lastpallar och bingar är något som kostar pengar att köpa in, så istället för att slänga dem arbetar de med att återanvända dem och på så sätt få en miljömässig vinning såväl som ekonomisk vinst från det. Allt man får in kan sättas i en process och återvinnas och sedan skickas ut till kund. En win-win för alla hävdar Respondent 1.

### 4.1.3 Digitalisering

Digitalisering är en del av kärnverksamheten för e-handelsföretag menar Respondent 1 vilket gör att digitalisering blir en metod för att kunna effektivisera sin verksamhet och logistikhantering. När Festligheter AB startades var det grundaren av företaget som byggde hemsidan. Att kunna såna grundbitar när det kommer till digitalisering leder till många fördelar när man kan göra allt själv menar Respondent 1. För Festligheter AB är det väsentligt att fortsätta digitalisera sin verksamhet när det kommer till företagets logistikhantering. Företaget behöver inte ligga i framkant när det kommer till digitaliseringen menar Respondent 1, utan det är snarare viktigare att de hänger med i utvecklingen. Respondent 1 menar att deras informationssystem är egenbyggt och är inte inköpt från något annat företag. Festligheter AB:s WMS (Warehouse management system) är en av dem egenbyggda informationssystemen. Enligt Respondent 1 är deras WMS till viss del synkroniserat med deras transportör, Postnords system. När en order har kommit in till dem skickas den informationen vidare till Postnord via ett system som de har. På så sätt kan det ses att Festligheter AB och deras transportör Postnord har en direkt koppling mellan sina system, där kund- och fraktinformation genereras mellan parterna. Däremot menar Respondent 1 att ett arbete med att integrera sina system ytterligare med sina transportörer som Postnord inte har uppkommit då det inte har funnits något behov för det. Respondent 1 tror inte att det finns någon mening med att sambygga sina system i och med att deras transportörer endast behöver information angående kund- och fraktinformation. Skulle det visa sig att Festligheter AB kunde skicka information på ett bättre sätt till sina transportörer så hade de däremot arbetat med att förbättra sina system ytterligare menar Respondent 1.

När det kommer till frågan hur Festligheter AB arbetar med att effektivisera sitt nuvarande informationssystem så svarade Respondent 1 att de har egna utvecklare som jobbar med de uppgifterna. Fördelarna med att driva sin egen utveckling av sina informationssystem menar Respondent 1 är att företaget slipper licenskostnaderna samtidigt som det sker under ett och samma tak. Genom att ha hand om sin egen utveckling av sitt informationssystem möjliggör det för Festligheter AB att man snabbt och smidigt kan göra de ändringar som man är i behov av. Enligt Respondent 1 är det något som är svårare för företaget att göra ifall man väljer att köpa in system från andra företag. I de fallen är man beroende av de resurser det säljande företaget besitter och hur

pass prioriterad man är som kund när man som företag vill införa nya ändringar till sitt system. Respondent 1 menar att i vissa fall kan de begärda förändringarna inte heller genomföras i det inköpta systemet, på så sätt blir företaget till viss del begränsade när system köps in istället för att utvecklas på egen hand. För Festligheter AB är nackdelar med att utveckla sina egna system att det är kostsamt i form av tid, resurser och personal för att både underhålla systemet såväl som utveckla det. Enligt Respondent 1 har några behov för utveckling av sina informationssystem varit på grund av nya betalningslösningar eller införandet av nya produkter.

När frågan ställdes ifall Festligheter AB har stött på några problem vid implementering av sina informationssystem gällande deras distribution svarade Respondent 1 att det givetvis uppstår problemen emellanåt. I deras fall har det däremot inte varit något större besvär, i och med att de styr över sina egna system. När problem har uppstått menar Respondent 1 att de har anpassat det till sina transportörens systembegränsningar.

## 4.2 Stiligt AB

### 4.2.1 Godstransporter

Enligt Respondent 2 använder sig Stiligt AB sig av transportföretag för att leverera deras varor till kund. Stiligt AB erbjuder då leveranser till postombud och hemleveranser genom att använda sig av olika transportörer. Postnord är det företag som används till det vanliga flödet vilket är till postombud och orsaken till att de valde just Postnord var att de erbjöd det billigaste priset för transporterna. Det låga priset Stiligt AB får från Postnord ligger till grund för att de ska kunna erbjuda kunderna gratis frakt och retur. Enligt Respondent 2 är det just gratis frakt och retur tillsammans med korta leveranstider som är den största efterfrågan från kunderna i dagsläget. Respondent 2 menar dock att Stiligt AB ser en ökad efterfrågan på miljövänliga leveransalternativ men inte i samma utsträckning som på billiga eller gratis leveranser och korta leveranstider till kund. Enligt Respondent 2 handlar det om att välja en transportör som man tycker gör ett bra jobb miljömässigt och som hänger med i utvecklingen. När man handlar från Stiligt AB erbjuder de leveranser som är fossilfria och det finns ett fåtal kunder som väljer det alternativet men eftersom det inte är ett förvalt alternativ, väljer många kunder att inte

ändra. Respondent 2 menar att Stiligt AB skulle kunna utöka den sortens leveranser om de såg en ökad efterfrågan av det men det finns inget sådant i dagsläget.

Leveranserna som skickas från Stiligt AB till kund sker enligt Respondent 2, varje vardag enligt utsatta tider och även på söndagar med Postnord inom Sverige. Varför de skickar sina leveranser så frekvent menar Respondent 2 beror på att den korta leveranstiden är så viktig för deras kunder. Eftersom de skickar leveranserna så frekvent leder det till att det blir mer luft som fraktas vilket Respondent 2 är medveten om, vilket i sin tur inte är miljövänligt. Ett alternativ som Respondent 2 tog upp var att vänta en eller två dagar extra innan leveranserna skickas för att fylla transporterna helt. Det är dock något som Stiligt AB inte än har implementerat i deras verksamhet och Respondent 2 förklarade att det fanns en väldigt logisk förklaring till varför. Företaget är medvetna om de miljömässiga fördelar ett sådant alternativ skulle generera men enligt Respondent 2 har man inte vågat ta det steget eftersom korta leveranstider fortfarande är det kunderna efterfrågar mest. Stiligt AB jobbar även med att effektivisera deras packning av varor för att leveranserna ska transportera mindre luft och då få plats med fler varor i samma leverans. I deras fall har de valt att använda sig av plastpåsar då de får bra fyllnadsgrad i deras burar då paketen innehåller väldigt lite luft samt är lätta att packa.

Respondent 2 menar dock att när det kommer till miljömässigt hållbara leveranser är det lite de kan säga till om då det ligger hos transportföretagen och inte hos Stiligt AB. Det är även svårt för Stiligt AB att påverka deras transportörer eftersom de inte är tillräckligt stora eller levererar tillräckligt med varor för att kunna ställa hårdare krav. Det Stiligt AB kan påverka är när och var varorna ska hämtas från deras lager. Respondent 2 anser att det viktigaste för Stiligt AB är att arbeta mot att bli mer miljövänliga i jämförelse med deras arbete med att erbjuda korta leveranstider. Som det ser ut i dagsläget har Stiligt AB en så pass bra logistikhantering när det kommer till leveranser att det är läge att ta miljön mer på allvar. Respondent 2 menar att det dags att hitta en bättre balans mellan leveranstider och leveransernas miljöpåverkan. När det kommer till hur Stiligt AB har valt att hålla sig konkurrenskraftiga menar Respondent 2 att de har arbetat väldigt hårt med att tillhandahålla bra leveransmöjligheter till sina kunder. Själva distributionen av varorna anser Respondent 2 att de inte särskiljer sig särskilt mycket från sina konkurrenter utan det är snarare hur Stiligt AB har valt att sälja sina varor som de särskiljer sig från



deras konkurrenter. Stiligt AB:s strategi är att erbjuda ett bra basutbud i kombination med ett premiumalternativ. Enligt Respondent 2 anser hen att det är företagets kundservice och korta leveranstider som har gjort dem konkurrenskraftiga. Respondent 2 förklarade även att det inte finns något samarbete med konkurrenter i vare sig leveranser eller retur av varor.

#### 4.2.2 Lagerverksamhet

Stiligt AB använder sig endast av ett lager och är enligt Respondent 2 ett centraliserat lager där de skickar samtliga av sina varor till deras olika marknader. Respondent 2 ansåg att använda sig av flera strategiskt utplacerade lagerlokaler skulle kunna vara en lösning till att erbjuda ännu mer miljömässigt hållbara leveranser och korta leveranstider. Det förutsätter däremot att Stiligt AB är verksamma på en tillräckligt stor marknad för att det ska vara ett lönsamt alternativ. Det är viktigt att de tillkommande lagerlokalerna speglar företagets produkter menar Respondent 2 annars kan företaget löpa risken för att behöva frakta gods mellan sina lagerlokaler. I Stiligt AB:s fall har det inte funnits något behov för att öppna upp ytterligare en lagerlokal, det är inte i linje med deras inköpsstrategi eller arbetsmönster menar Respondent 2. Enligt Respondent 2 skulle Stiligt AB kunna utnyttja synergieffekter med andra bolag ifall bolagen hade valt att omlokalisera sitt lager till deras företagspark. Det skulle kunna vara ett initiativ menar Respondent 2 men eftersom Stiligt AB nu ligger centralt till, så har inte det funnits något behov för ett sådant initiativ. Däremot ansåg Respondent 2 att ett samarbete med lokala företag i deras omgivning skulle vara ett mer realistiskt initiativ i nuläget.

När det kommer till Stiligt AB:s lagerverksamhet menar Respondent 2 att arbetet i lagret inte är automatiserat i någon högre grad, utan det mesta sker manuellt. All hantering av gods sker för hand med vagnar och dylikt, däremot är automatisering något som ligger i framtiden för företaget att införa. Det som har införts gällande automatisering kan kopplas till de IT-stöd som hjälper företaget att skriva ut dokument när de skannar artiklar. Vad Stiligt AB vill se mer av i sin lagerverksamhet är att införa mer slimmade lagerprocesser som backas upp av goda IT-stöd i form av WMS. I syftet att få en snabbare orderhantering och minimera plockfel.

Orsaken till att Stilig AB valde att outsourca deras lagerverksamhet som med deras leveranser beror på att de vill kunna kontrollera sin egen logistik och säkerställa en så bra kundupplevelse som möjligt menar Respondent 2. Enligt Respondent 2 är det allra viktigaste att Stilig AB lever upp till sina kunders förväntningar när det kommer till service. Respondent 2 menar att kundupplevelsen alltid kommer före kostnadsbesparingar. Skulle Stilig AB istället outsourca sin lagerverksamhet finns det en risk att de kan tappa i kvalitet ut mot kund. När det kommer till hur företaget arbetar med att erbjuda miljövänliga leveranser anser Respondent 2 att problemet inte ligger i vilket material de väljer att skicka sina varor med, vare sig det handlar om papper eller plast. Enligt Respondent 2 handlar det mer om att vara lyhörd till kund, ta reda på vad det är kunden efterfrågar, men att även utbilda kunden i hur Stilig AB arbetar med att minimera sin miljöpåverkan.

*“Det största problemet ligger i något annat [packningsmaterial], att vi konsumerar kläder som dårar och sen slänger vi det. Det finns något mycket större, det handlar om att hitta den vägen” (Respondent 2).*

#### 4.2.3 Digitalisering

Enligt Respondent 2 är digitaliseringen inom både internhanteringsprocesserna och informationen som går ut till transportföretagen något som är väsentligt. Detta eftersom information som volym och antal paket är väldigt viktigt att dela med sig för att förenkla både Stilig AB:s arbete och transportörernas. Sen menar Respondent 2 också att de systemstöd som finns in-house är viktiga för att plocka och packa effektivt men det krävs inte bara digitalisering för att bli framgångsrik menar Respondent 2. Digitaliseringen är endast ett sätt att koppla samman de fysiska processerna, vilket då betyder att man måste ha starka fysiska processer innan en sammankoppling kan löna sig.

Digitaliseringen är inte bara väsentlig inom verksamheten menar Respondent 2, utan det är också av vikt att använda sig av informationssystem för att till exempel kunna erbjuda statusuppdateringar kring vart ordern befinner sig för kunden. Informationssystemet är även av stor vikt när kunden lägger sin order. Ifall Stilig AB:s system inte fungerar bra kan det innebära att kunden köper fel vara och måste göra en retur vilket innebär att antal leveranser blir fler bara för endast en vara, vilket inte är bra ur ett miljömässigt

hållbarhetsperspektiv. Utan ett välfungerande informationssystem menar Respondent 2 att kundens uppfattning av företaget försämras samtidigt som det är ohållbart sätt ur ett miljömässigt perspektiv. Ifall man bara jobbar med digitaliseringen i alla processer och inte stödjer rätt processer med informationssystem kommer man inte så långt menar Respondent 2. Stiligt AB lägger därför mycket kraft i deras fysiska processer med plock och pack samt dess personal då det är en viktig del i deras verksamhet och inte bara arbeta med digitalisering inom det området. Det som dock har införts inom just plockavdelningen av varor inom Stiligt AB är ett IT-system som beräknar ordervolymer och placerar det i ett passande emballage. IT-systemet hjälper då att minska andelen luft i transportererna vilket leder till en ökad fyllnadsgrad och minskar miljöpåverkan.

Respondent 2 förklarade att Stiligt AB har ett integrerat informationssystem med deras transportör Postnord som har uppgiften att tillhandahålla information mellan lagersystemet och affärssystemet som används i Stiligt AB och Postnord. Alla andra system som används internt i företaget är inköpta från externa parter. Respondent 2 förklarar att det inte har varit några större problem att implementera de olika systemen utan de problem som uppstår är rent operativa. Även de problem som Stiligt AB stöter på är ofta ganska små och Respondent 2 förklarade att det bara är ett telefonsamtal bort för att lösa det. För Stiligt AB ser inte Respondent 2 några risker i att de köper in sina system istället för att utveckla de på egen hand. För att förbättra de olika systemen arbetar Stiligt AB med olika små projekt där man försöker hitta korta vägar och förenkla det nuvarande systemet. Respondent 2 menar att det system som de använder sig av är väldigt bra och att det bara är små projekt som genomförs.

## 4.3 Träningsshopen AB

### 4.3.1 Godstransporter

I Träningsshopen AB använder de sig av transportföretag vid sina leveranser till kund såväl som deras returflöde. Enligt Respondent 3 använder de sig av främst Schenker, Instabox och Budbee när det kommer till leveranser inom Sverige. Träningsshopen AB:s leveransalternativ ser lite olika ut beroende på vilken marknad det rör sig om men på den svenska marknaden har kunden alternativen att få paketet levererat via postombud, genom hemleverans eller modulskaåp som till exempel Instabox. Leveransalternativen avgörs av

vilka transportörer Träningsshopen AB använder sig av menar Respondent 3. Orsaken till varför Träningsshopen AB valde att vända sig till externa transportföretag när det kom till deras leveranser var på grund av transportföretagens expertis inom området. Respondent 3 menar att transportörer på marknaden idag är så pass specialiserade och effektiva att Träningsshopen AB inte skulle kunna erbjuda lika goda leveranser till samma kostnad som transportörerna gör. Att driva sina egna transporter skulle kräva större finansiella muskler enligt Respondent 3, muskler som inte Träningsshopen AB sitter på idag. Det är enligt Respondent 3 därför billigare att använda sig av externa transportföretag än att köra transporter själva.

När det kommer till Träningsshopen AB:s leveranser menar Respondent 3 att de länge har arbetat med att erbjuda korta leveranstider, vilket nu har blivit en hygienfaktor för företaget. Att ändra på det skulle vara svårt hävdar Respondent 3, i och med de förväntningar kunderna har när det gäller deras leveranstider. Däremot har det uppmärksammats att det finns ett stigande intresse för mer miljömässigt hållbara leveranser från Träningsshopen AB:s kunder. Enligt Respondent 3 har de haft en utmaning med att hitta mer miljövänliga leveranser som kan täcka större delar av deras kundbas och inte endast enskilda regioner. Utöver det lyfter även Respondent 3 fram att betalningsviljan för leveranser hos deras kunder också setts stiga vilket kan ses vara en koppling till efterfrågan på miljömässigt hållbara leveranser. Respondent 3 anser att många kunder är villiga att betala mer för leveranser som har en lägre miljöpåverkan.

Träningsshopen AB har gjort ett aktivt val där de har bestämt sig för att inte använda sig av flera olika hemleverantörer utan endast en hemleverantör vilket är Budbee inom Sverige. Orsaken till detta är enligt Respondent 3 att de ser fördelar med att bilda partnerskap med ett enskilt transportföretag istället för att använda sig av flera. Det är genom dessa partnerskap som Träningsshopen AB kan gå in och säkerställa att transportören levererar hög service och god kvalitet till deras kunder. När det kommer till att erbjuda miljövänliga leveranser ligger det ansvaret främst på deras transportörer som till exempel Budbee, Instabox och Schenker. Själv anser Respondent 3 att Träningsshopen AB:s leveranstider inte har påverkats i samband med att de börjat försöka erbjuda mer miljövänliga leveranser. Vidare menar Respondent 3 att när Träningsshopen AB endast använder sig av en hemleverantör bidrar det till att deras miljöpåverkan inte

blir lika stor eftersom endast en transportör behöver frakta gods till ett område. För de företag som använder sig av flera hemleverantörer kan det istället hända att flera transportföretag behöver frakta gods till ett och samma område beroende på vilket leveransalternativ som de valt.

För Träningsshopen AB anser Respondent 3 att samtliga av de tre hållbarhetsperspektiven; ekonomiska, miljömässiga och sociala är viktiga för företaget när det kommer till att hålla sig konkurrenskraftiga. Respondent 3 menar e-handeln är ett område med väldigt små marginaler och en stor efterfrågan från marknaden vilket gör att det ekonomiska hållbarhetsperspektivet hamnar väldigt mycket i fokus. Att välja den ena aspekten över den andra är svårt, med Träningsshopen AB:s målgrupp förväntas det av deras kunder en hög servicegrad samtidigt som det ska finnas miljövänliga alternativ. För att kunna säkerställa att Träningsshopen AB lyckas erbjuda den service som förväntas av deras kunder arbetar de mycket med sina transportörer för att just säkerställa att de håller en god service mot kund. Enligt Respondent 3 ser Träningsshopen AB deras transportföretag som en förlängd arm och de arbetar med att forma partnerskap med dem. Samarbetet mellan Träningsshopen AB och transportföretagen möjliggör för dem att kunna ställa krav på sina transportörer, vilket i sin tur är ett av de sätten där de säkerställer kvaliteten av sina leveranser menar Respondent 3. Genom att driva samarbeten med sina transportörer möjliggör det för Träningsshopen AB att få transportföretagen att förstå vad det är som är viktigt för dem som e-handelsföretag. Storleken på företaget spelar en stor roll på samarbetet menar Respondent 3, ju större Träningsshopen AB blir desto viktigare blir de för transportföretagen som kund. För några år sedan skulle inte Schenker haft någon lust att lyssna på Träningsshopen AB menar Respondent 3 men nu när bolaget har vuxit sig större så har det blivit mer angeläget. Eftersom Träningsshopen AB är ett relativt stort företag inom sin bransch har det lett till att de har inflytande på hur deras transportörer sköter sin verksamhet.

*“För två år sen hade nog inte Schenker alls tyckt det varit intressant att lyssna på oss” (Respondent 3)*

För att Träningsshopen AB ska kunna leva upp till sina korta leveranstider skickar företaget ut leveranser varje dag genom flera olika transportörer. Till störst del handlar

det om att leverera så snabbt som möjligt men även eftersom Träningsshopen AB omsätter väldigt stora volymer, det är ytterst sällan de skickar små volymer. De frekventa leveranserna har således en negativ påverkan på miljön och enligt Respondent 3 finns det mycket kvar att åtgärda inom det området. Respondent 3 menar att när det till exempel finns en överkapacitet i transportledet där lastbilar går tomma vissa dagar, då är det viktigt att man som företag hjälper till att minimera denna överkapacitet genom att i deras fall, hålla tillbaka lite varor. Genom att inte skicka varor en dag, kan de istället skickas ut den nästkommande dagen och på så sätt bidra till att transportörernas lastbilar alltid är lastade med en stor mängd varor. Däremot är denna lösning inte särskilt hållbar menar Respondent 3 eftersom det går emot deras vilja att leverera på så kort tid som möjligt till kund.

#### 4.3.2 Lagerverksamhet

Enligt Respondent 3 sköter Träningsshopen AB sitt plock och pack samt inleveranser av varor själva i egen regi, vilket är deras huvudverksamhet. För att Träningsshopen AB snabbt ska ta sig ut till kund och hålla sig konkurrenskraftiga arbetar de mycket med att effektivisera sina datadrivna processer och automatisera sina logistiklösningar när det kommer till deras hantering av kundordrar. Det är även därför som Träningsshopen AB har valt att investera i en automationsanläggning samtidigt som de valt att behålla sin kärnverksamhet och inte outsourca den menar Respondent 3. Det är viktigt att behålla god kontroll över sina leveranser och logistikkedja. I Träningsshopen AB:s lagerverksamhet är plockhanteringen helt automatiserad men inte själva packningsprocessen. De tog beslutet att börja automatisera plockarbetet först för att sedan kunna fortsätta automatisera framöver, det var enligt respondent 3 en bra helhetslösning. Det kan tänkas att flera processer i lagret kommer bli automatiserade men att det kräver stora investeringar att införa. I Träningsshopen AB:s fall är det viktigt med automatisering när det kommer till e-handel för att kunna erbjuda korta leveranstider och miljövänliga leveranser. Enligt Respondent 3 har Träningsshopen AB däremot valt att outsourca en del av sin kärnverksamhet, nämligen returhanteringen. Respondent menar att Träningsshopen AB har tre prioriteringsområden, inleveranser, utleveranser och returer. Att lägga fokus på samtliga områden kräver mycket tid och resurser och förhindrar även företaget från att bli ännu bättre på något av de tre områdena. Därför valde Träningsshopen AB att outsourca sin returhantering. Genom att låta ett specialiserat

företag ha hand om den biten, säkerställs kvaliteten av det området samtidigt som de andra två huvudområdena får mer uppmärksamhet och resurser. Det är vad som är tanken med hela upplägget menar Respondent 3.

Träningsshopen AB:s lager har placerats centralt i Sverige vilket enligt Respondent 3 var på grund av att de skulle kunna nå ut till Nordens huvudstäder på lättast sätt. Träningsshopen AB har endast ett centrallager där all hantering av varor sker och där leveranser skickas från vilket de klarar av med den nuvarande fördelningen på försäljningen. När frågan ställdes ifall företaget har format något samarbete med sina konkurrenter svarade Respondent 3 med att de inte har något samarbete men att det skulle kunna vara ett alternativ. Respondent 3 menar att de arbetar mycket med att få sina konkurrenter att placera sina lagerlokaler i närheten av deras egna i syftet att utnyttja synergieffekter. Att vara placerade nära andra verksamheter inom samma bransch leder till att Träningsshopen AB kan minimera sina transportkostnader genom att transportörerna kan lättare fylla ut sina fraktfordon. Enligt Respondent 3 finns det många fördelar med att samarbeta.

Respondent 3 menar att ha flera lagerpunkter istället för bara ett centrallager hade varit en lösning till att erbjuda deras kunder både mer hållbara och kortare leveranstider. Det som dock sätter stopp för att ha fler lager är enligt Respondent 3 att det inte är tillräckligt ekonomiskt försvarbart. Skulle Träningsshopen AB till exempel ha två lager så måste de ha dubbla uppsättningar av deras varor eftersom de inte kan erbjuda snabba leveranstider om varorna inte finns i det lagret som ligger närmast kund. Träningsshopen AB skulle även bli tvungna att ha dubbla avdelningar vilket skulle innebära en hög kostnad. Om dessa kostnaderna skulle vara tillräckligt försvarbara hade det enligt Respondent 3 varit av intresse men det ser inte ut så i dagsläget. Respondent 3 menar att deras förmåga att kunna vara snabba och enkla i deras hantering av varor på lagret gör dem väldigt konkurrenskraftiga.

### 4.3.3 Digitalisering

Enligt Respondent 3 är Träningsshopen AB mer av ett techbolag än en retail-verksamhet. De arbetar med extremt mycket data och utvärdering av data inom samtliga områden. Digitaliseringen hjälper Träningsshopen AB att kunna utvärdera sina transportörer som

till exempel Budbee, där företaget kan få en god överblick över hur väl transportören presterar och levererar under utsatt tid. Digitalisering har en väldigt stor roll i Träningsshopen AB där till exempel deras plock och pack har de en hög grad av automatisering. En annan process som också har en hög grad av digitalisering är planeringen inom vad som ska utföras varje dag. Träningsshopen AB jobbar med så kallade “dashboards” där de följer upp deras data. Dashboarden visar då diagram och parametrar för att hjälpa medarbetarna att förstå vart de befinner sig. Digitaliseringen är otroligt viktigt för Träningsshopen AB menar Respondent 3, för att snabbt kunna agera och vara effektiva i deras logistikhantering.

*“Digitaliseringen är självklar, hela vår verksamhet bygger på att vi är digitala och datadrivna i alla våra processer” (Respondent 3)*

För att mata dashboarden med information menar Respondent 3 att de har en tech-avdelning som samlar information från olika källor och sedan presenterar det på samma ställe. Tech-avdelningen kan då plocka fram den data som krävs och bygger en dashboard för att göra arbetet enklare för resten av verksamheten. Genom att ha ett sådant smidigt system menar Respondent 3 att arbetet i verksamheten blir mer effektivt. I Träningsshopen AB:s fall har de både egenutvecklade IT-system såväl som inköpta, som exempel använder de sig av två olika WMS varav ett är inköpt. Det uppstår alltid lite små problem med Träningsshopen AB:s system men Respondent 3 menar att de har en av Sveriges vassaste tech-avdelningar. Tech-avdelningen är väldigt viktig för Träningsshopen AB för att hålla sig konkurrenskraftiga. Respondent 3 förklarade att ifall Träningsshopen AB och deras konkurrenter får en ny vara från deras leverantörer samtidigt, får de upp varan snabbare på deras hemsida samtidigt som de vet exakt hur de ska hantera order när den kommer in genom deras gate.

## 4.4 Krya AB

### 4.4.1 Godstransporter

Krya AB:s leveranser sker med hjälp av transportföretag där flera olika externa transportörer tillsammans utgör godstransporterna ut till kund. Enligt Respondent 4 använder de sig av transportföretag eftersom den delen av verksamheten inte är deras



kärnverksamhet. Deras kärnverksamhet ligger i själva logistikverksamheten och lagerhanteringen. När det kommer till Krya AB:s leveranser anser Respondent 4 att deras största fokus ligger på att kunna erbjuda korta leveranstider ut till kund. Många av Krya AB:s hemleveranser är väldigt miljövänliga och företaget avser att deras hemleveranser ska fortsätta bli mer miljövänliga samtidigt som de fortsätter erbjuda korta leveranstider. Krya AB:s transportalternativ sträcker sig från stora transportbolag som Postnord, Schenker till mindre bolag inriktade på hemleveranser som Budbee, Airmee och Best, sen har de även en blandning mellan hemleveranser och postombud som heter Instabox. Med deras breda utbud av olika leveransalternativ lyckas Krya AB täcka hela Sverige med sina korta leveranstider. Respondent 4 menar att folk inte blir sjuka på endast vardagar, många är i behov av Krya AB:s produkter även på helgerna och därför är det viktigt för dem att kunna leverera alla dagar i veckan. Med den filosofin i samband med den stora efterfrågan på Krya AB:s produkter har det lett till att de skickar leveranser alla dagar i veckan oavsett vilken volym det rör sig om. Många av de nya transportföretagen levererar även under helgerna vilket leder till att de kan skicka ut leveranser varje dag. Många av företagets kunder är ofta i behov av deras produkter omgående och då är det viktigt att Krya AB kan uppfylla det behovet. En annan anledning till att Krya AB använder sig av så många olika sorters transportbolag är enligt Respondent 4 kopplat till kundnöjdhet. Fler leveransalternativ ger Krya AB fler möjligheter att anpassa sig efter kund och genom att ha flera olika alternativ kan deras kunder enklare välja ett annat alternativ som passar dem bättre. Vidare menar Respondent 4 att hemleveranser oftast är det mer miljövänliga alternativet jämfört med till exempel postombuds leveranser. Sett till de större transportföretagen som Postnord innehar de även en väldigt stor flotta av fraktfordon, att ersätta alla de fordonen med el-lastbilar kräver enorma investeringar menar Respondent 4. Därför kan de inte heller hävda att deras transporter är helt fossilfria. Hemleveranserna är mer miljövänliga enligt Respondent 4 då en mindre fraktbil kan leverera femtio varor till olika hushåll istället för att femtio olika hushåll ska ta bilen till postombudet för att hämta sina paket.

Med Krya AB:s breda utbud av transportörer menar även Respondent 4 att det aldrig är fel med lite konkurrens mellan transportbolagen vilket även ser till att de håller sig på tårna och levererar hög service för att ha kvar Krya AB som kund. Givet Krya AB:s leveranser så anser Respondent 4 att det är både korta leveranstider samtidigt som gratis

frakter och returerna som är viktigast för deras kunder i nuläget. Krya AB har alltid erbjudit fraktfritt till sina kunder och på så sätt har det blivit en hygienfaktor för företaget. Respondent 4 menar att kunder ofta föredrar att produkterna i många fall är dyrare över att behöva betala för frakt. Deras syn på försäljning är att det ska vara som att personen befinner sig i en butik och handlar, att nyttja deras tjänster ska inte kosta något för kunden. Med de fraktfria leveranserna faller sedan de korta leveranstiderna som prioritet och är det som Krya AB bryr sig mest om. Enligt Respondent 4 har det inte visats sig att kunder har varit villiga att betala extra för mer miljömässigt hållbara leveranser även fast det finns ett stort intresse för det. Det ligger mer på transportbolagen att erbjuda mer hållbara transporter i slutändan. Oavsett om det är kunderna eller transportbolagen som ska betala för de miljövänliga transporterna arbetar fortfarande Krya AB med att möta deras kunders efterfrågan på mer miljömässigt hållbara transporter. Enligt Respondent 4 har de valt ut de transportbolag som driver ett hållbart arbete och som till exempel använder sig av biodiesel eller fossilfria fordon med låg miljöpåverkan. Krya AB avser att deras fraktbolag ska vara fossilfria inom ett till två år där de även har utmanat deras hemleverantörer i att utveckla sin miljöpolicy. Vidare menar även Respondent 4 att Krya AB:s arbete med att erbjuda miljövänliga leveranser har inte påverkat deras förmåga att kunna hålla sina korta leveranstider.

För att effektivisera Krya AB:s godstransporter arbetar de med bland annat att samtransportera sina paket med sina tio olika fraktalternativ. Bilar kan hämta upp paket för både Postnord, DHL och Best transporter på kvällarna för att sedan fylla upp lastbilarna ifall terminalerna är närliggande. Samtidigt arbetar även Krya AB med att anpassa deras transporter med de volymer de skickar så de inte skickar gods med onödigt stora transporter. Genom att då dela upp varorna till flera transporterna in i fler mindre lastbilar som kör till rätt plats istället för en samlastningscentral menar Respondent 4 att det blir bättre för miljön då kortare sträckor körs och transporterna blir billigare för Krya AB då de tar över en del av processen från transportörerna. Att köra mindre laster är dock inte något som Respondent 4 rekommenderar för mindre bolag då de inte klarar av att fylla transporterna vilket skulle leda till en sämre påverkan på miljön. Andra typer av initiativ Krya AB har infört är att samarbeta med sina syskonföretag och närliggande e-handlare för att öka fyllnadsgraden i lastbilarna.

#### 4.4.2 Lagerverksamhet

Krya AB använder sig endast av ett lager och verksamheten är till störst del centraliserad kring deras lagerverksamhet. Lagret är strategiskt utplacerat i utkanten av stan där positioneringen innebär att Krya AB bland annat ligger smart belagt kring andra lagerverksamheter som de kan samarbeta med. Samtidigt som deras transporter inte heller behöver ta sig genom storstaden när de ska frakta varor till andra städer. Enligt Respondent 4 skulle flera strategiskt utplacerade lagerlokaler kunna vara en lösning för att kunna erbjuda ännu kortare leveranstider och mer miljövänliga transporter. Däremot menar Respondent 4 att det är svårt att avgöra. Flera lagerpunkter skulle innebära ytterligare uppsättningar av lagerlokaler, personal och produkter och tittar man på andra företag, som har flera lager så skickas ibland flera olika paket från flera lager trots att det är under samma order. Respondent 4 tror inte att det skulle gynna både leveranstiden och miljöarbetet. Om Krya AB skulle ha flera lagerlokaler måste företaget spegla ett saldo hos samtliga lager och ha koll på hur mycket respektive lager har av varje produkt. Enligt Respondent 4 är det ett svårt pussel att få ihop.

För att Krya AB ska hålla sig konkurrenskraftiga finns det ett ständigt behov för förändring och förbättring där de arbetar med att testa och ändra på saker hela tiden. När det kommer till just lagerverksamheten är Krya AB:s verksamhet till viss del automatiserad ut genom hela deras logistikkedja. Enligt Respondent 4 fungerar automation som ett verktyg för att avlasta anställda och processer istället för att ersätta dem helt och hållet. Vidare menar även Respondent 4 att varför de valt att inte fullt ut automatisera olika delar i sina verksamheter beror på att det skulle sätta begränsningar på hur mycket de kan hantera, ett så kallat tak på deras kapacitet. Sedan finns det också risker i att just automatisera delar av sin verksamhet där företaget blir mer känsligt för driftstörningar, där det kan sluta i att allt arbete står stilla. I Krya AB:s fall har inte det tekniska ersatt det fysiska helt och hållet och de har även valt att behålla till exempel vissa packstationer trots att stora delar av packningen av varor nu sker med hjälp av automatiserade packlinor. De manuella packlinorna tillåter även företaget att höja sin kapacitet vid behov genom att sätta in extra personal vid packningen menar Respondent 4. Vidare har Krya AB även investerat i maskiner som tillåter dem att packa mindre och tightare paket med hjälp av laserprecision på deras packlinor vilket även minskar företagets användande av material som kartong. En bra investering där de snabbt hämtar

tillbaka sina pengar samtidigt som deras arbete blir mer miljövänligt menar Respondent 4. Andra typer av initiativ Krya AB har infört är att nästintill alla paket sorteras i deras lager, på så sätt kan Krya AB undvika att varor går igenom onödiga processer och terminaler vid behandling. Om varor inte ska transporteras inom närområdet placeras varor på skrinkor för att sedan skickas till rätt terminal med en gång och på så sätt eliminera onödig hantering menar Respondent 4. Genom att bland annat sköta olika typer av förarbete som till exempel placera varor vid rätt terminaler så effektiviserar det även arbetet för Krya AB:s transportörer vilket även gör deras transportörer billigare ur ett ekonomiskt hållbarhetsperspektiv. Runt själva lagerlokalen förklarar Respondent 4 att de har en så kallad "miljözon" där endast lastbilar med en viss miljöklass får åka in och plocka upp varor eller lämna varor.

#### 4.4.3 Digitalisering

Digitalisering inom Krya AB är enligt Respondent 4 nyckeln till deras framgång. Krya AB:s plock och pack av varor sker genom en Ipad där deras egenutvecklade datasystem förklarar hur mycket tid arbetaren har på sig och bestämmer exakt vad som ska plockas. Datasystemet baserar plockordningen på leveransens deadline och hur mycket av varan det finns på lagret. Respondent 4 menar att plocklistor som är skrivna på papper kanske skulle funka på ett mindre lager men för Krya AB skulle det inte funka och de är så pass effektiva idag eftersom de har ett så välutvecklat datasystem. Det finns ett informationsutbyte med Krya AB och deras transportbolag där Respondent 4 förklarar att direkt när en kund har beställt en vara så får den transportör som ska leverera varan en notis att det ska levereras ett paket till den adressen. Transportören kan då enklare planera deras rutter mycket tidigare än vad de hade kunnat göra om de hade fått informationen tillsammans med varan. Transportörerna får även en notis när varan har packats hos Krya AB, vilket då kan förbereda transportören för att få paketet.

Respondent 4 menar att Krya AB:s datasystem är egenutvecklat och inkluderar alla delar inom deras verksamhet, allt från deras inköp av varor till deras ekonomirapporter. Inom Krya AB finns det 15 utvecklare som jobbar med att utveckla det nuvarande system och åtgärda eventuella fel med datasystemet. Ändringarna som sker i datasystemet sker hela tiden och i vissa fall menar Respondent 4 att det är mindre ändringar och ibland större ändringar, det är lite av varje. Respondent 4 menar att det självklart kan uppstå problem

med Krya AB:s informationssystem men då fortsätter de utveckla deras system tills det blir bättre. Förmågan att kunna utföra sådana ändringar är enligt Respondent 4 en av fördelarna att ha ett egenutvecklat informationssystem. Krya AB har tagit fram en egenutvecklad recepthantering system där deras recepthantering effektiviserades med cirka 30%. Respondent 4 menar att det framförallt handlar om att göra allt lättare och inte ha massa onödig information eller onödiga knapptryck för att hamna rätt. Genom att då ha ett eget utvecklat system menar Respondent 4 att Krya AB kan bygga bort allt som är onödigt så att det ska vara så lätt för kunden som möjligt.

## 5. Analys

### 5.1 Godstransporter

#### 5.1.1 Outsourcing

Från studien kan det förstås att e-handelsföretag väljer att outsourca sina godstransporter vid leverans till kund men att valet av transportföretag beror på olika anledningar. Vissa företag väljer att fokusera på de transportföretag som erbjuder högst service i form av korta leveranstider medan andra väljer de transportföretag som är billigast. Samtliga fallföretag förutom Krya AB stämde överens med Szuster (2010) teori kring att företagen väljer att outsourca sina transporter på grund av den ekonomiska aspekten där de väljer det transportbolaget som är billigast. Hos Krya AB låg fokuset istället mer kring att erbjuda en hög kundservice och kunna nå ut till alla sina kunder på ett smidigt sätt. Krya AB:s sätt att arbeta stärks av Juriado och Wildings (2004) teori där servicen är viktigare än den ekonomiska aspekten. Däremot hävdade respondenten för Krya AB att erbjuda fraktfria leveranser och returerna var även en hygienfaktor för företaget. Således är det svårt att avgöra i Krya AB:s fall vilken den främsta orsaken är till att de har valt att använda sig av transportbolag bortsett från att det sträcker sig från deras kärnverksamhet. Det som företagen menar är att arbetet med att erbjuda miljömässigt hållbara transporter ligger mer hos transportbolagen än vad det gör hos e-handlarna. Vid valet av transportörer kan det ses att det miljömässiga hållbarhetsperspektivet fortfarande är viktigt för fallföretagen, trots det starka fokuset på det ekonomiska hållbarhetsperspektivet. Stiligt AB menar till exempel att de väljer transportbolag som gör ett bra jobb miljömässigt och kan erbjuda kunderna de miljömässiga transporter som de vill åt. E-handlarna uttrycker att det miljömässiga perspektivet är en viktig faktor att inkludera när transportbolag ska väljas, just eftersom de själva anser att kunna erbjuda miljövänliga leveranser är en viktig del i deras verksamhet. Däremot är det inte i lika stor utsträckning som Sandberg och Abrahamsson (2019) menar, där det miljömässiga perspektivet tar över fokuset helt från de andra hållbarhetsperspektiven. Det är istället ett sorts komplement som behöver inkluderas i transportbolagens arbete och e-handlarnas leveransalternativ men är inte en avgörande faktor i slutändan.

Med de positiva effekterna som e-handelsföretagen kan nyttja genom att outsourca sin distribution till transportbolag tillkommer det även nackdelar med beslutet. Aersten (1993) menar att den främsta negativa konsekvensen när företag väljer att outsourca delar av sin verksamhet är förlorandet av kontroll. Det kan däremot urskiljas i studien att ingen av e-handelsföretagen har fullständigt förlorat kontrollen av området, graden av kontroll har snarare minskat inom området för e-handelsföretagen. Det som kan ses hända bland e-handelsföretagen är att de inte har någon kontroll över de fraktfordon transportföretagen använder sig, samtidigt som de inte heller någon inverkan på hur eller vilken personal det är som kör fordonen. Den kontroll de besitter handlar mer om vilka tider gods ska hämtas upp från deras lagerlokaler och vad transportföretagens leveranser ska ha för leveranstid mot e-handelsföretagens kunder. Eftersom e-handelsföretagen inte har full kontroll över området kan det uppkomma konsekvenser ifall leveranserna brister, då de inte själva kan korrigera eller åtgärda de problem som uppkommer. Det ansvaret ligger istället på transportbolagen, därav saknar e-handelsföretagen förmågan till att ändra på saker och ting ifall behovet skulle visa sig. På så sätt kan det ses att Aerstens (1993) teori om risker med minskad kontroll även kan återfinnas bland e-handelsföretagen när det kommer till deras val av att outsourca sina transporter.

Däremot arbetar samtliga fallföretag med olika typer av samarbeten, löpande kommunikation eller partnerskap med sina transportörer vilket ger e-handelsföretagen en viss grad av kontroll. Således kan det ses att Aerstens (1993) teori, inte helt och hållet är bevisad i denna studie. Till exempel valde Träningsshopen AB att ingå ett typ av partnerskap med sin hemleverantör Budbee, i syftet att kunna delta mer i deras arbete och driva utvecklingen framåt i företaget. Partnerskapet har i sin tur en påverkan på transportbolagets miljöpolicy och miljöpåverkan vid transporter. Däremot kunde det urskiljas att graden av kontroll och inflytande på transportbolagen korrelerade väldigt starkt med hur stor kund e-handelsföretaget var till transportören. De mindre e-handlarna, Stiligt AB och Festligheter AB har inte lika stor påverkan på hur transportörerna jobbar med det miljömässigt hållbara perspektivet eftersom de inte är tillräckligt stor kund till transportbolagen. Tittar man istället på Träningsshopen AB och Krya AB där det istället framkom att deras påverkan var relativt stor på transportörerna, där både samarbeten och ständigt ställande av krav har lett till en relativt hög påverkan och kontroll av området.

Deras inflytande har till stor del att göra med deras storlek som företag och hur viktiga transportörerna anser företaget är som kund.

När det gäller outsourcing finns det även andra risker bortsett från de konsekvenser som kan uppkomma vid avsaknandet av kontroll som Aersten (1993) tagit upp, där bland annat målkongruens kan påverka företagets förhållande till sina transportörer. Vad som kan urskiljas från undersökningen av fallföretagen är att samtliga fallföretag delar ett liknande tänk där outsourcingen genomfördes dels för de förmånliga priserna men även för transportbolagens service och expertis inom området. Däremot är inte outsourcingen utan risk då det kan tänkas uppkomma problematik mellan fallföretagen och deras transportörer gällande målkongruens längre fram i tiden. Med de uppkommande krav på mer hållbara transporter som Abrahamsson et al. (2011) adresserar, där statliga påtryckningar satta av EU om att minska utsläppen kan komma att påverka transportörernas sätt att driva sin verksamhet framöver. Samtidigt som e-handelsföretagens målvision håller sig densamma, att kunna erbjuda ännu kortare leveranstider ut till kund till ett förmånligt pris. Den potentiella problematiken och risker som framgår stöds av Burkholder (2006) som menar att det är av stor vikt att säkerställa varför företaget har valt att outsourca området och vilken målsättning företaget har med själva outsourcingen. Vid avsaknad av tydliga målsättningar löper företagen annars risk för en misslyckad outsourcing. Vidare stärker även det fokuset på den ekonomiska aspekten fallföretagen har, de risker och problematik som kan uppkomma av outsourcing som Ashley (2008) adresserar. Där jakten på förmånliga priser kan i sin tur komma på bekostnaden av sämre service för företaget. Det kan tänkas uppkomma en problematik mellan hållbara leveranser och kort leveranstid ifall transportbolagen rör sig mot att bli mer miljövänliga än att driva på utvecklingen med att leverera under korta leveranstider.

### 5.1.2 Fyllnadsgrad

När fraktfordon fraktar varor till kunder menar samtliga fallföretag att det är antalet kundordrar som avgör vilken fyllnadsgrad fraktfordonet kommer att ha. De lite mindre bolagen, Festligheter AB och Stiligt AB skickar deras leveranser till kund varje vardag och Festligheter AB skickar ibland även på söndagar medan Stiligt AB skickar varje söndag, oavsett hur många varor det handlar om. De större bolagen, Träningsshopen AB



och Krya AB skickar alla dagar i veckan oavsett volym. Det som skiljer bolagen åt är hur många varor som skickas varje dag. Både Träningsshopen AB och Krya AB menar att de säljer så stora mängder varor att det fortfarande är en hög fyllnadsgrad i fraktfordonen även fast de levererar varje dag. När det kommer till hur väl företag fyller ut sina godstransporter så menar Jonsson och Mattsson (2016) att det kan skilja sig väldigt mycket från företag till företag beroende på vad det är som är viktigast för företaget gällande deras leveranser. Det uppmärksammades från empirin att fallföretagen hade en liknande syn på vad som var viktigast och att det var leveranstiden som spelade en stor roll på hur väl e-handlarna lyckades fylla sina godstransporter. Samtliga fallföretag skickar deras leveranser så pass frekvent för att de ska kunna hålla de korta leveranstiderna som kunderna efterfrågar. Det fokus på leveranserna fallföretagen har stämmer överens med FFF (2013) teori som menar att företag väljer att erbjuda korta leveranstider istället för mer miljövänliga leveranser. Fokuset på korta leveranstider stärks ytterligare av Blinge och Svensson (2006) som menar att kundernas efterfrågan på korta leveranstider leder till att företagen måste skicka frekventa leveranser i syftet att tillgodose den typen av efterfrågan. Det kan också kopplas till Oskarsson et al. (2013) som menar på att företag ska fokusera på några få aspekter eftersom det inte går att uppfylla alla aspekter som i detta fall är korta leveranstider, miljömässigt hållbara leveranser och billiga leveranser. Det tycks finnas en enhetlig överensstämmelse kring korta och frekventa leveranser e-handlarna emellan som har fått ett större fokus till skillnad från att använda sig av miljövänliga och mindre frekventa leveranser.

Även fast samtliga fallföretag väljer att skicka sina leveranser frekvent är Stiligt AB medvetna att om det inte är optimalt. Att istället skicka leveranser varannan dag och öka deras fyllnadsgrader skulle leda till positiva effekter för miljön men eftersom kunderna efterfrågar korta leveranstider kan de inte införa det alternativet. De andra bolagen ser det på samma sätt, om de inte erbjuder kunderna korta leveranstider kan de riskera att förlora kunder. Det kan kopplas ihop med Chopra (2019) som menar att företagen måste hålla sig konkurrenskraftiga men att det inte ska påverka servicen. Företagen kan då inte införa ändringar om det skulle påverka deras leveranstid negativt till kund trots att det finns positiva effekter att nyttja ifall företagen skulle öka sin fyllnadsgrad i sina godstransporter. Både ekonomisk vinning såväl som en mindre miljöpåverkan skulle

kunna uppnås, men trots det väljer fallföretagen att behålla den lägre fyllnadsgraden för att möta kundernas krav på korta leveranstider.

Som Sandberg och Abrahamsson (2019) menar, blir det däremot allt mer angeläget att se till de positiva miljöeffekterna som högre fyllnadsgrader vid godstransporter kan frambringa. Både Träningsshopen AB och Stiligt AB anser att efterfrågan på miljövänliga leveranser har ökat från deras kunder. Stiligt AB menar också att deras logistikhantering är tillräckligt utvecklad för att de skulle kunna erbjuda korta leveranstider samtidigt som miljövänliga leveranser. Givet de trender som setts växa fram allt mer angående kunders miljömedvetenhet kan en bättre fyllnadsgrad i företags transporter ses som en konkurrensfaktor framöver. Skulle Stiligt AB kunna införa det skulle de kunna vara väldigt konkurrenskraftiga i framtiden och sin tur även ha möjligheter till lönsamhet i längden, vilket Tyssen et al. (2011) menar. Träningsshopen AB är medvetna om detta men att i dagsläget är det inte tillräckligt lönsamt för dem att öka sin fyllnadsgrad.

Till viss del kan det ses att e-handelsföretagen arbetar mycket med att packa sina paket så effektivt som möjligt. I Stiligt AB:s fall valde de att använda sig av plastpåsar när det packar för att det minimerar mängden luft som transporteras och de får en god fyllnadsgrad i de kärl och bingar som de skickar sina varor i. Liknande Stiligt AB arbetar även Festligheter AB och Krya AB mycket med att packa sina paket på ett smart sätt även fast de använder sig främst av kartong där kärl och bingar fylls fullt ut. Krya AB använder sig av en maskin som minskar paketens storlek och då minskar andelen luft i paketet. Det leder till en bättre fyllnadsgrad i lastbilarna och mindre andel material som behövs vid packning av varor. Däremot kan fyllnadsgrad vara ett område som ligger utanför e-handelsföretagens kontroll då det snarare handlar om att skeppa varor i rätt fraktfordon, då tomrummet i fraktfordonen kan minimeras genom att ha ett mindre lastutrymme till att börja med. Det är här Krya AB skiljer sig från resterande parter där deras initiativ att samtransportera sina varor har lett till att de kan avgöra vilket fraktfordon som är bäst lämpad för respektive transport. Ett alternativ som skulle öka fyllnadsgraderna medan företagen fortfarande kan erbjuda korta leveranstider är genom att samarbeta med närliggande e-handlare (Vägverket 2010). Idag har fallföretagen Festligheter AB och Krya AB skapat ett samarbete med närliggande e-handlare för att öka fyllnadsgraden i sina transporter. Träningsshopen AB förstår också de positiva effekterna samarbeten med

närliggande företag inom transporter kan ha på miljön och den ekonomiska aspekten men eftersom det inte finns något företag att samarbeta med i nuläget är det inte möjligt.

### 5.1.3 Hemleveranser

Sett till studien har det framkommit att alla undersökta fallföretag använder sig av hemleveranser som leveransalternativ, varav vissa av företagen använder sig av fler transportföretag än andra. Både Festligheter AB och Träningsshopen AB använder sig endast av ett transportbolag som sköter hemleverans och Steligt AB använder sig av två olika transportbolag för deras hemleverans. Det fallföretag som sticker ut mest är Krya AB som använder sig av tre olika transportföretag för deras hemleveranser. Det finns inga tydliga argument kring varför fallföretagen använder sig av hemleveranser men det kan tolkas som att företagen väljer att erbjuda en tjänst som deras kunder efterfrågar. Givet Macharis och Melos (2011) teori kring last mile som kan kopplas till hemleveranser, är det ett område inom godstransporter som bidrar allra mest till företags miljöpåverkan sett till den korta sträckan godset färdas innan det är levererat till kund. Träningsshopen AB håller med om att hemleveranser inte är jättebra för miljön ifall företagen endast har ett fåtal kunder och inte levererar till tillräckligt många i samma område. Samtidigt som det skulle kunna uppstå kostsamma boom-körningar om kunden inte är hemma för att ta emot varan vilket stämmer överens med teorin av Song et al. (2009).

Fallföretagen kan ses tackla problemet med boom-körningar på annorlunda sätt där Träningsshopen AB endast har en hemleverantör medan Krya AB har ett brett utbud av flera olika transportörer ut till kund. Sett till Noppakun et al. (2018) handlar det om att använda sig av rätt leveransmetod för att förhindra kostsamma boom-körningar. I studien blir det svårt att urskilja vilket fallföretag som gör rätt. Träningsshopen AB hävdar att en hemleverantör är bättre då du får bättre täthet i sina leveranser eftersom de kan sammanslå flera leveranser i samma rutt medan Krya AB anser att ha många transportörer leder till att de kan lättare anpassa sig mot kund och på så sätt få mindre boom-körningar. När det just talas om hemleveransers miljöpåverkan kan det tänkas att Krya AB löper större risk för en högre grad av miljöpåverkan i form av minskad servicegrad då de använder sig av flera olika hemleverans aktörer jämfört med Träningsshopen AB. Eftersom Krya AB använder sig av flera hemleveransföretag kan det hända att de får en mindre täthet mellan sina leveranser, då till exempel en fraktbil skulle kunna leverera till samtliga hushåll inom

ett område istället för flera. I Träningsshopen AB:s fall har de själva gjort ett aktivt val att endast använda sig av Budbee som hemleverantör. Genom att förlita sig på en hemleverantör får Träningsshopen AB större kontroll över hur deras hemleveranser sker, samtidigt som de ser det som ett sätt att minimera deras miljöpåverkan vid leveranser. Med hänsyn till Festligheter AB och Stiligt AB har inte deras arbete med sina hemleverantörer framkommit i någon större utsträckning vid undersökningen. Deras syn på hemleveranser kan sammanfattas som att de förlitar sig på sina transportörers arbete och att de har tro till att de arbetar aktivt med att erbjuda miljövänliga leveranser utifrån sin bästa förmåga. Även här kan det tolkas som att storleksskillnaden mellan företagen spelar en nyckelroll i hur välinformerade och hur stort inflytande fallföretagen har på sina transportörer arbete.

Krya AB håller inte helt med på att hemleveranser är dåliga för miljön vilket stärks av teorin av Pålsson et al. (2017) som menar att hemleveranser är mer miljövänliga. När paketen levereras till postombud innebär det att varje enskild kund troligtvis åker med bilen och hämtar upp paketet vilket ökar mängden utsläpp. Det är då bättre att låta en fraktbil köra leveranser till kundernas hem, vilket skulle innebära färre fordon som färdas på vägen och därav mindre utsläpp. Oskarsson et al. (2013) tar upp att det dock är mer miljövänligt med postombud ifall sträckorna blir längre mellan kunderna och att hemleveransen då måste färdas längre sträckor. Både Krya AB och Träningsshopen AB menar att hemleveranser kör allt mer fossilfritt och med andra miljövänliga drivmedel. Därför kan det ses som att hemleveranser är mer miljövänliga än när transportörerna levererar till postombud med lastbilar som ännu inte har genomgått någon större förändring med hänsyn till koldioxidutsläpp och att kunderna måste hämta varorna själva. Hemleveranserna kan också innebära en kortare leveranstid för kunden då varan fraktas hela vägen fram till deras dörr och att de själva slipper att lägga ner tid för att hämta varan. Det betyder att Krya AB:s resonemang att hemleveranser är bra för miljön också kan vara bättre för deras arbete med korta leveranstider.

## 5.2 Lagerverksamhet

### 5.2.1 Lagerstruktur

Sett till studien kan det ses att Kohns (2008) teori om att det finns en trend inom logistiken att ha en centraliserad lagerverksamhet stämmer överens med hur fallföretagen har valt att strukturera sin lagerverksamhet. Alla undersökta företag i studien använder sig av ett centrallager som ligger strategiskt utplacerat sett till deras marknad och kunder. Det som är intressant är faktumet att samtliga fallföretag har ett liknande tankesätt när det kommer till hur de har valt att positionera och utforma sin lagerstruktur trots att fallföretagen bedriver försäljning av olika typer av varor. Till exempel har Träningsshopen AB valt att placera sitt lager i centrala Sverige för att kunna nå ut till den nordiska marknaden på ett effektivt sätt. Även Krya AB och Festligheter AB har tagit beslutet att placera sin lagerverksamhet utanför staden i syftet att undvika onödigt trafik inne i city när gods ska fraktas. I sin helhet kan det utmärkas att samtliga fallföretag har ett liknande tänk när det kommer till deras val av lagerstruktur. I Festligheter AB:s fall anser de att ha all sin verksamhet på en och samma plats vara väldigt förmånligt då det möjliggör för dem att utnyttja synergieffekter samtidigt som de kan skala upp eller ned sin verksamhet efter behov.

Vidare motivering till att fallföretagen har tagit beslutet att endast använda sig av ett lager kretsar mycket kring de ekonomiska fördelarna som centraliseringen bidrar till. Deras resonemang överensstämmer väl med det Oskarsson et al. (2013) påvisar i deras studier där många företag väljer att centralisera sin lagerverksamhet. Träningsshopen AB anser själva att använda sig av ett lager är det bättre alternativet då företaget slipper ha dubbla uppsättningar av personal, varor och lagerutrustning vilket skulle ha ökat deras kostnader. Resterande fallföretag delar samma åsikt som Träningsshopen AB när det kommer till den ekonomiska aspekten med att endast ha ett centrallager. Samtliga fallföretag anser att användandet av flera lagerlokaler skulle innebära att kostnaden överstiger nyttan. När frågan ställdes till Stiligt AB om det var av intresse att använda sig av flera lagerlokaler i syftet att erbjuda kortare leveranstider och mer miljövänliga leveranser ansåg respondenten att det skulle kräva en större marknad än vad de har idag för att vara lönsamt. Lösningen med flera lagerlokaler var däremot inte orimlig enligt Stiligt AB då de ansåg att lösningen skulle kunna bidra till både en minskad miljöpåverkan men också

kortare leveranstider. Deras resonemang överensstämmer med Jonsson och Mattssons (2016) teori kring de positiva effekterna decentralisering har och Oskarsson et al. (2013) teori att centraliseringen är sämre för miljön då leveranserna blir längre vilket resulterar i större mängder utsläpp. Krya AB instämmer dock inte med Stiligt AB:s resonemang då de själva anser att använda sig av flera lagerlokaler nödvändigtvis inte behöver leda till en mindre miljöpåverkan eller kortare leveranstider. Problemet Krya AB ser i lösningen är att det finns risker med att produkter kan behövas skickas från flera lager för att fullfölja en hel order vilket strider mot syftet att få kortare leveranstider och miljövänligare leveranser. Det resonemang Krya AB har strider emot Piecyk och McKinnon (2009) teori som säger att ett centraliserat lager inte håller i längden då det inte är tillräckligt hållbart. Motstridigheterna tyder på att lösningen med flera lagerlokaler kan både vara en fördel och nackdel med företags hållbarhetsarbete och att det i slutändan handlar mycket om att kunna nyttja ytterligare lagerpunkter utan att det ska innebära flera onödiga godstransporter.

### 5.2.2 Automatisering

Även fast samtliga fallföretag delar samma typ av lagerstruktur har det inte lett till att de har valt att driva sin lagerverksamhet på samma sätt. Vid närmare anblick gällande automatisering inom de olika verksamheterna kunde det urskiljas att fallföretagen skiljer sig relativt mycket från varandra. Precis som Sandberg och Abrahamsson (2019) menar, finns det olika nivåer av automatisering i företagen. Här kan det utmärkas att storleksskillnaden spelar en stor roll till vilken grad fallföretaget har automatiserat sin lagerverksamhet. Stiligt AB och Festligheter AB som är relativt mindre företag kan ses ha en lägre grad av automatisering i sin verksamhet till skillnad från Träningsshopen AB och Krya AB som är större och har en allt högre grad av automatisering av sin arbetsprocess inom lagerverksamheten.

När det kommer till Stiligt AB sker majoriteten av deras arbete manuellt där den automatisering som har införts fungerar som stödverktyg för de anställda i form av olika system. De IT-stöd som Stiligt AB har infört och kommer att införa mer framöver är i syftet att stödja deras arbetsprocesser och minimera plockfel i deras lagerverksamhet. Likt vad de Koster et al. (2007) hävdar gällande automatisering sammanfaller det med Stiligt AB:s tillvägagångssätt, där automatisering är ett bra sätt att minimera risken för

felaktigheter. För Krya AB ser lagerverksamheten lite annorlunda ut där både maskiner och IT-system bidrar till att underlätta deras arbetsprocesser i form av automatisering. Hos Krya AB har samtliga processer blivit mer eller mindre automatiserade för att det både ska underlätta för deras anställda men även förbättra deras effektivitet. Däremot har Krya AB tagit ett aktivt beslut att inte automatisera sina arbetsprocesser fullt ut, eftersom det kan begränsa deras kapacitet och även bli mer känsliga för driftstörningar vilket instämmer med Baker och Halims (2007) teori om automatiseringens begränsningar. Därför har de valt att behålla manuella arbetsprocesser i sin verksamhet, även i syftet att de kan öka sin kapacitet under kort sikt genom att tillsätta mer personal inom området. Träningsshopen AB kan också ses vara relativt automatiserade i sin lagerverksamhet där bland annat deras plockhantering har blivit helt automatiserad och att det finns planer på att också automatisera sin packavdelning. I studien framgick det att Träningsshopen AB ser automatisering som en viktig faktor för e-handelsföretag när det kommer till att kunna erbjuda korta leveranstider och miljövänliga leveranser. Sandberg och Abrahamsson (2019) stärker det påståendet då de hävdar att en ökad automatisering kan leda till att orderhanteringen blir både billigare och snabbare genom effektivare flöden. Det kan ses att Krya AB och Träningsshopen AB skiljer sig åt en aning då Krya AB har valt att behålla manuella delar av arbetet i alla sina processer medan Träningsshopen AB snarare har låtit vissa delar av sin verksamhet bli fullt automatiserade. Sett till teoretikernas miljömässiga hållbarhetsperspektiv (Björklund 2018; Teuteberg & Wittstruck 2010; Gough & Scott 2006) kan det tolkas som att automatisering är ett bra sätt för fallföretagen att driva sina lagerverksamheter med en lägre miljöpåverkan. Vilket kan även återspeglas i Träningsshopen AB:s resonemang kring miljövänliga leveranser genom automatisering.

Som det kan ses i studien arbetar de olika fallföretagen visserligen annorlunda när det kommer till deras lagerverksamhet där Stiligt AB och även Festligheter AB har en relativt låg automatisering. Medan de två större fallföretagen Träningsshopen AB och Krya AB kan ses ha en högre grad av automatisering på sina egna unika sätt. Det som kan tolkas från denna jämförelse är att det återigen kan kopplas till storleksfaktorn på företagen, där de mindre fallföretagen har både färre möjligheter och mindre behov för att automatisera sina anläggningar till skillnad från de större. Då automatisering enligt Blake och Halim (2007) kräver stora investeringar behöver företaget ha en hög omsättning av produkter och varor för att investeringarna ska visa sig vara lönsam i längden. Från det antagandet

kan det hävdas att de bolag som har mindre möjlighet till att automatisera sin verksamhet kommer också ha mindre chanser till att kunna arbeta mer miljömässigt hållbart samt erbjuda kortare leveranstider framöver. Utan möjligheten att erbjuda miljömässigt hållbara lösningar kan företagen hamna efter sina konkurrenter och förlora marknadsandelar då Tyssen et al. (2011) menar att kunderna långsiktigt kommer efterfråga mer miljömässigt hållbara lösningar.

## 5.3 Digitalisering

### 5.3.1 Internt utvecklat eller externt inköpt informationssystem

Utifrån studien framgick det att informationssystem var ett område där fallföretagens storlek inte var den mest påverkande faktorn utan istället mer vad företaget i sig ansåg vara mest förmånligt sett till deras verksamhet. Gällande valet att själva utveckla sina system eller köpa in det från externa bolag varierade mellan fallföretagen. Det fallföretag som stack ut ur mängden när det kom till digitalisering och användandet av informationssystem var Stiligt AB där deras verksamhet använde sig enbart av inköpta system från andra aktörer. Resterande fallföretag utvecklade däremot sina egna system och ansåg inte att köpa in informationssystem från externa bolag var lika förmånligt. Stiligt AB:s syn på informationssystem kommer från deras fokus som främst ligger på att förbättra sina fysiska processer gällande plockning och packning där informationssystemen fungerar mer som stödverktyg till de områdena. Stiligt AB:s resonemang stämmer överens med vad Dima et al. 2010 (refererad i Grabara et al. 2014) menar på, där användandet av informationssystem är ett lämpligt sätt för företag att effektivisera nyttjandet av sina nuvarande resurser. Det kan tolkas som att Stiligt AB:s nuvarande användande av informationssystem som stödverktyg är en del av deras metod för att uppnå sina korta leveranstider och sköta sin lagerverksamhet utifrån deras miljömässiga hållbarhetsmål. Däremot är inte informationssystem det område som är av största vikt i dagsläget, därmed kan det ses att en fullgjord digitalisering av verksamheten fortfarande inte är det som är av högsta prioritet för Stiligt AB. Vilket kan förklara varför de väljer att köpa in sina informationssystem snarare än att utveckla dem på egen hand.

När det kommer till de andra fallföretagen, resonerar de lite annorlunda än Stiligt AB där bland annat Festligheter AB menar att outsourca sina informationssystem skulle innebära



att de förlorar viss kontroll över sin verksamhet. Kontroll över områden som Aersten (1993) menar går förlorad när företag väljer att outsourca olika funktioner av sin verksamhet till externa aktörer. Både Festligheter AB och Krya AB menar att det är viktigt för dem att kunna styra över sina egna system ifall de vill införa förändringar av systemen eller anpassa dem mer efter deras verksamhet. Därav har de företagen tagit beslutet att sköta sina IT-system på egen hand med hjälp av sina egna IT-utvecklare och avdelningar. Festligheter AB och Krya AB:s resonemang kan stärkas av Juriado och Wildings (2004) argument som menar på att företag inte bör outsourca funktioner som är väsentliga för sin verksamhet. I flera av fallföretagens verksamheter kan IT-avdelningarna och deras system ses bära en stor vikt gällande deras verksamhet och hur beroende de är av att de fungerar. Således kan det tolkas som att Krya AB, Festligheter AB och Träningsshopen AB är mer beroende av sina IT-system när det kommer till deras arbete med att erbjuda korta och miljömässigt hållbara leveranser än vad Stilig AB är. Det finns många fördelar med att inte köpa in system externt menar Festligheter AB där företaget istället har möjligheten till att både skräddarsy system efter sin egna verksamhet men även slippa vara beroende och begränsade av den externa partens kompetens och resurser. Om en förändring skulle behöva införas löper företaget risk för att det både kan ta lång tid att genomföra men även att vissa ändringar kanske inte är möjliga, sett till det säljande företags resurser och kompetens. Därav har företaget mycket mer kontroll när det sköts på egen hand och blir även mindre känsliga mot faktorer som de inte kan styra över. Krya AB resonerar på ett liknande sätt som Festligheter AB gör gällande införandet av egna IT-system.

Muhic och Johansson (2014) argumenterar lite annorlunda kring cloud sourcing (outsourcing av IT-system) där de menar att många företag väljer att outsourca funktionen för att få tillgång till expertis inom området, vilket kan ses vara fallet med Stilig AB. Givetvis tyder det på att företaget blir beroende av den externa aktören de anlitar men att det även är förmånligt sett till de billiga priserna och den expertisen och service företaget får i utbyte. Festligheter AB uppmärksammar de negativa delarna med att driva sina egenutvecklade system då det i många fall kan vara mer kostsamt som Muhic och Johansson (2014) adresserade, då företaget behöver driva sin egna IT-avdelning. Trots att det kan vara kostsamt att ha hand om sitt egna IT-system i form av underhåll och utveckling så tillför det däremot några kostnadsminimeringar menar Festligheter AB

genom att de bland annat slipper betala licensavgifter för sina system. I Träningsshopen AB:s fall har de både egenutvecklade och inköpta informationssystem där deras tech-avdelning har hand om hela området. Det finns inget tydligt resonemang kring varför de valde att använda sig av både interna och externa resurser gällande deras IT-funktioner. Däremot kan det tänkas att de externa systemen har införskaffats vid tillfällen då Träningsshopen AB inte haft resurserna eller tiden till att bygga det på egen hand och såg mer nytta i att köpa in det och därefter driva det på egen hand. Oavsett ifall företagen väljer att outsourca informationssystemen eller inte kan det förstås att det är nödvändigt med väl fungerande informationssystem, i och med att samtliga fallföretag har förklarat att e-handeln bygger mycket på information. Det stämmer även överens med Grabara et al. (2014) som menar att tillgången till information är grundläggande för att företag på den öppna marknaden ska kunna fungera effektivt.

### 5.3.2 Informationssystemets påverkan på leveranstid och hållbara leveranser

Informationssystem har en stor betydelse för fallföretagens verksamhet och systemen hjälper fallföretagen att samla in, lagra, bearbeta och även distribuera information med deras transportörer vilket kan leda till flera typer av fördelar (Beynon-Davies 2013). Samtliga fallföretag skickar information direkt till deras transportörer när kunden har lagt en beställning. Den informationen leder till att transportörerna kan planera sina rutter och i vissa fall välja hur stort fraktfordon som behöver skickas. Munoz-Villamizar et al. (2018) teori kring att realtidsuppdatering av information hjälper till att öka fyllnadsgraderna i transportererna kan kopplas till den informationsdelning fallföretagen har. Med de ökade fyllnadsgraderna kommer transporterernas miljöpåverkan i sin tur att minska (Crainic, Ricciardi & Storchi 2004). Likt vad Stiligt AB hävdar gällande användandet av informationssystem som stödverktyg för deras fysiska processer kan nyttjandet av informationssystem ses vara grundläggande bland samtliga fallföretag. Sett till Dima et al. 2010 (refererad i Grabara et al. 2014) är information en nyckelfaktor för att företag ska kunna styra och driva sin dagliga verksamhet. Med hänsyn till teorin framkommer det tydligt i studien hur viktigt informationsdelning mellan transportörer, avdelningar och lagerverksamheten i helhet är för fallföretagen. I Krya AB:s fall samarbetar de en del med sina närliggande dotterbolag och samtransporterar även en viss del av sina varor vilket kan kopplas till Sheu (2006) resonemang där informationsdelning mellan transportörer och företag är ett sätt att effektivisera sin logistik. I studien kan det

tolkas som att informationssystem inte är det området eller funktion som har en direkt påverkan på företagets möjligheter till att erbjuda korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser. Utan snarare hur informationssystemen är det område och funktion som underlättar och stödjer alla de andra funktionerna, som i sin tur är vad som ligger till grund för att fallföretagen ska kunna möta sina kunders efterfrågan. Likt vad Dima och Vladutescu (2012) menar, är det med hjälp av informationssystem som företagen kan sköta sin löpande verksamhet på ett effektivt sätt och i sin tur se hur samtliga avdelningar och funktioner sammanflätas till ett enda stort nervsystem.

Med hänsyn till hur fallföretagen arbetar mot sina målsättningar gällande korta leveranstider kan det ses att de har olika angreppssätt för att uppnå sina mål. Digitalisering av verksamheten och användandet av informationssystem är en del för att uppnå de målen. Som konstaterats tidigare hanterar majoriteten av fallföretagen deras egna IT-system vilket stöds av Juriado och Wildings (2004) teori om att företag inte ska outsource funktioner som är väsentliga för företagets kärnverksamhet. Eftersom utvecklingen ständigt går framåt finns det hela tiden en möjlighet till utveckling och förbättring, där IT-system är ett av de områdena. Sett till Krya AB är det just en av de anledningarna till varför de vill behålla all kontroll över området, då de ständigt prövar nya metoder och arbetar med effektivisering av sin verksamhet. För att det ska vara genomförbart kräver det då att företaget besitter full kontroll över samtliga områden som de arbetar med och därav en stark anledning till att driva sin egna IT-avdelning. Det är i sin tur förbättringsarbeten som dessa, som leder till att företag som Krya kan fortsätta leverera under korta leveranstider ut till kund trots ökad omsättning eller andra omständigheter. Sett till Stiligt AB är fokuset inte densamma och vad som kan tydas från det faktumet är att Stiligt AB inte har kommit lika långt sett till sin lagerverksamhet i jämförelse med Krya AB eller de andra fallföretagen. Istället landar fokuset på att fortsätta bli bättre på de områdena där de kan se störst möjlighet till förbättring och påverkan. I deras fall handlar det då om deras fysiska processer i lagerverksamheten. Från det ställningstagandet kan det tolkas som att Stiligt AB ännu inte ser digitalisering och användandet av IT-system som en del av deras kärnverksamhet som de andra fallföretagen kan antas göra. Med den utgångspunkten strider det inte heller mot Juriado och Wildings (2004) resonemang att företag inte bör outsource viktiga funktioner inom verksamheten. På så sätt kan det ses att Stiligt AB har lagt tid och resurser på de områden

som är av största vikt i nuläget sett till bland annat korta leveranstider, därav valet att köpa in sina system från extern aktör. Därmed kan det hävdas att en digitalisering av deras verksamhet ligger längre fram i tiden och att cloud sourca blev ett konkurrenskraftigt alternativ för företaget i dagsläget.

En faktor som kan tänkas vara bidragande när det kommer till implementering av egenutvecklade eller inköpta IT-system är storleksfaktorn. Antaganden kan vara att större företag är i större behov av att kunna kontrollera och driva sin egna utveckling av system som är skräddarsydda efter verksamheten. Samtidigt som de större företagen inte heller verkar vara villiga att ta risken att outsourca funktionen då de kan ses bli mer störningskänsliga av externa faktorer. Trots de olika antagandena som baserats på studiens innehåll, kan det däremot inte hävdas att fallföretagens olika storlekar korrelerar med den grad de har valt att driva sin egna hantering av IT-system. Till exempel nämner en av de större fallföretagen, Träningsshopen AB, att de använder sig av både egenutvecklade och inköpta system medan en av de mindre företagen, Festligheter AB hävdar att de endast använder sig av egenutvecklade system.

## 6. Avslutning

### 6.1 Slutsats

Studiens syfte har varit att öka förståelsen kring e-handelsföretags arbete med deras logistikhantering för att hålla sig konkurrenskraftiga. De frågeställningar som har kompletterat syftet är: Hur påverkar efterfrågan av miljömässigt hållbara transportlösningar e-handelsföretagens logistikhanteringen? och Hur arbetar e-handelsföretag med sin logistikhantering för att möta efterfrågan på korta leveranstider?

Från studien kan vi se att e-handelsföretag väljer att outsourca sina godstransporter eftersom de själva inte klarar av att erbjuda samma service som transportföretagen erbjuder när det kommer till kundernas efterfrågan på korta leveranstider och miljömässigt hållbara transporter. Sett till det ekonomiska hållbarhetsperspektivet och den service e-handelsföretagen vill uppnå genom att outsourca sina transporter kan det ses överstiga de risker kopplade till outsourcingen, som förlorande av kontroll och risk för bristande målkongruens. När det kom till fyllnadsgrader i transporter visade det sig att e-handelsföretag väljer att ha en lägre nivå eftersom de anser att erbjuda kortare leveranstider fortfarande är viktigare än att erbjuda miljövänliga leveranser. Däremot finns det alternativ där e-handelsföretag kan arbeta mer miljövänligt genom att öka sina fyllnadsgrader men då det i många fall påverkar leveranstiden negativt framgår det att alternativen inte är aktuella för e-handelsföretagen då det skulle kunna innebära en risk för minskad försäljning. Det krävs därför nya lösningar som sätter fokus på både leveranstider och miljömässiga leveranser. En sådan typ av lösning är till exempel ruttplanering som enligt Arvidsson et al. (2013) menar kommer leda till mer effektiva leveranser där e-handelsföretagen kan leverera större volymer samtidigt som de kan behålla sin korta leveranstid.

Transporter ut till kund kan ses ske på olika sätt, varav hemleveranser är ett område där e-handelsföretag arbetar olika men samtidigt är överens om att hemleveranser är ett sätt för dem att erbjuda korta leveranstider och mer miljömässigt hållbara leveranser. Trots att Macharis & Melo (2011) menar att last-mile leveranser är ineffektiva och kostsamma, framkommer det att hemleveranser är en leveransmetod som e-handelsföretag anser vara

förmånlig för både miljö och leveranstid. E-handelsföretags resonemang kring hemleveranser är i linje med vad Pålsson et al. (2017) menar, där den totala miljöpåverkan blir mindre i samband med att kunder får sina paket levererade direkt till hemmet. Hemleveranser är därför en leveransmetod där både kunders efterfrågan på miljömässigt hållbara leveranser och efterfrågan på korta leveranstider uppfylls av e-handelsföretag trots deras skilda tillvägagångssätt.

Efterfrågan på miljömässigt hållbara leveranser och korta leveranstider tycks inte påverka e-handelsföretagens beslut gällande deras utformning av lagerstruktur i någon större utsträckning. Snarare kan det urskiljas att e-handelsföretag lägger större vikt vid det ekonomiska hållbarhetsperspektivet där en centraliserad lagerstruktur är mer förmånligt i sin helhet. Det resonemang som Piecyk & Mckinnon (2009) tar upp om att företag behöver gå mot en mer decentraliserad lagerstruktur har inte visats sig vara genomförbart för e-handelsföretag, då det inte är tillräckligt ekonomiskt försvarbart med de tillkommande kostnader som alternativet medför. Investeringar för mer miljömässiga leveranser anses heller inte vara gynnsamma sett till deras försäljning och kunders efterfrågan. Alternativet kommer snarare vara mer relevant under de förutsättningar då miljömässigt hållbara leveranser har en större påverkan på e-handelsföretags försäljning och efterfrågan. Därför har e-handelsföretag ännu inte tagit klivet att utveckla och förändra sin lagerstruktur.

Vid djupdykning i lagerverksamheten kunde det urskiljas att e-handelsföretagens grad av automatisering skiljer sig mellan företagen där storleksfaktorn spelar en stor roll. Sett till e-handlarnas arbete med att erbjuda miljömässigt hållbara leveranser och korta leveranstider kan det hävdas att de större e-handelsföretagen i dagsläget är mer effektiva tack vare sin höga grad av automatisering. De mindre e-handelsföretagens lagerverksamhet involverar istället större delar manuellt arbete där automatisering inte ännu har tagit fäste. Sett till vad teoretiker som Sandberg och Abrahamsson (2019) påvisar om att automatisering är ett sätt att effektivisera sin verksamhet kan det ses stämma överens med varför e-handelsföretag har valt att utforma och driva sin lagerverksamhet på det sätt som de nu gör. Automatisering av lagerverksamheten är ett sätt för e-handlare att kunna erbjuda ännu kortare leveranstider och mer miljövänliga leveranser. Den skillnaden som däremot kan återfinnas bland e-handelsföretag är till

vilken grad de har valt att automatisera sina verksamhet, vilket är till stor del påverkad av deras omsättning och försäljning för att göra de nödvändiga investeringar som behövs. Därför ser e-handelsföretagens lagerverksamheter olika ut, trots att de delar en gemensam åsikt kring att automatisering är ett bra sätt att uppnå sina målsättningar. Därför behöver teorier ses över för att inkludera storleksfaktorn mer och se hur det påverkar företags grad av automatisering.

Från studien har det blivit tydligt att digitalisering och användandet av informationssystem stödjer samtliga processer i e-handelsföretagens verksamhet genom att samla in och fördela information på ett effektivt sätt. Det är i samband med att e-handelsföretags verksamhet växer och utvecklas som behovet för informationssystem visar sig få en större betydelse för deras arbete med korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser. Ju mer komplexa e-handelsföretag blir i arbetet med automatisering, högre fyllnadsgrader och utskeppning av varor, desto viktigare blir det för e-handelsföretagen att ha en god grund av informationsdelning som stödjer deras processer. Sett till studiens frågeställningar går det att hävda att informationssystem är det område som infinner sig i arbetet med miljömässigt hållbara leveranser och korta leveranstider men som inte har en direkt effekt på utfallen utan fungerar mer som ett stöd. Informationssystem kan antingen köpas in externt eller utvecklas internt och från studien kan det hävdas att de internt utvecklade systemen är det e-handelsföretag ska sträva efter. Med interna system kan e-handelsföretag istället enklare införa ändringar och anpassa deras processer och arbete för att uppnå miljömässigt hållbara leveranserna och korta leveranstiderna.

## 6.2 Vidare forskning

Givet den studie som har genomförts och framställts i denna uppsats, går det dessvärre inte hävda att samtliga områden har adresserats och undersökts i minsta detalj. Därför kan det förstås att vår studie lämnar kunskapsluckor som vidare forskning kan bidra till att täcka upp. En aspekt som hade varit intressant att inkludera i en liknande studie är transportbolagens arbete med att erbjuda korta leveranstider och miljömässigt hållbara leveranser. Genom att inkludera transportbolagen kan det även öka förståelsen för hur varor fraktas och hur planeringen av transportererna ser ut i större detalj. I kombination med e-handlarnas och transportbolagens arbete skulle en sådan studie ge en bättre

helhetsbild över deras arbete samt skapa en djupare förståelse kring vad det finns för typer av områdena som behöver förbättras för att kunna erbjuda det kunderna efterfrågar.

Utifrån den studie som nu har genomförts kunde det urskiljas att digitalisering och användandet av informationssystem var ett område som bidrog till stor del gällande e-handelsföretagens drivande av sin verksamhet. Trots det, framgick det att området digitalisering kan ha ännu mer att bidra med framöver. Vad som vore intressant att fortsätta forska vidare inom är relationen och användandet av informationssystem i form av ruttplanering mellan e-handlare och transportörer. Sett till den genomförda studien var det något som ännu inte blivit tillämpat i någon större utsträckning bland företagen. De miljömässiga och ekonomiska vinster som kan utvinnas från mer integrerade och effektiviserade samarbeten med hjälp av ruttplanering vore intressant att titta närmare på framöver. Bortsett från de förmånliga aspekter som ruttplanering och digitalisering kan bidra till vore det även nyttigt att ta reda på vilka hinder e-handelsföretagen står inför när det kommer till att fortsätta utveckla sina samarbeten med sina transportörer.



## 7. Referenser

Abrahamsson, M., Rehme, J. & Sandberg, E. (2011). *Logistik i svensk handel*. Linköpings Universitet: Studentlitteratur AB.

Aertsen, F. (1993). *Contracting out the Physical Distribution Function: A Trade-off between Asset Specificity and Performance Measurement*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 23:1. uppl. s. 23-29.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber AB.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och Reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3:1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Anand, N., van Duin, R. & Tavasszy, L. (2014). *Ontology-based multi-agent system for urban freight transportation*. *International Journal of Urban Sciences*. 18:2. uppl. s. 133-153.

Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Anderson, S., Allen, J. & Browne, M. (2005). *Urban logistics—how can it meet policy makers sustainability objectives?*. *Journal of Transport Geography*. 13. uppl. s. 71–81.

Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A.D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stocia, I. & Zaharia, M. (2009). *Above the Clouds: A Berkeley View of Cloud Computing*. University of California. Berkeley. Tech. Rep. UCB.

Arvidsson, N. & Pazirandeh, A. (2017). *An ex ante evaluation of mobile depots in cities: A sustainability perspective*. *International Journal of Sustainable Transportation*. 11:8. Uppl. s. 623-632.

Arvidsson, N., Woxenius, J. & Lamngård, C. (2013). *Review of Road Hauliers' Measures for Increasing Transport Efficiency and Sustainability in Urban Freight Distribution*. *Transport Reviews*. 33:1. uppl. s. 107-127.

Ashley, E. (2008). *Outsourcing For Dummies*. Indiana: John Wiley & Sons.

- Baker, P. & Halim, Z. (2007). *An exploration of warehouse automation implementations: cost, service and flexibility issues*. *Supply Chain Management: An International Journal*. s. 129-138.
- Bektas, T., Crainic, T. G. & Van Woensel, T. (2015). *From Managing Urban Freight to Smart City Logistics Networks*. CIRRELT. Montreal: QC.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. 5. uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Beynon-Davies, P. (2013). *Business Information Systems*. 2. uppl. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Björklund, M. (2018). *Hållbara logistiksystem*. 2:1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Blinge, M. & Svensson, Å. (2006). *Miljöåtgärder för godstransporter: Sammanställning av praktiska och teoretiska exempel*. Göteborg: Transek AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 2:1. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 3:1. uppl. Malmö: Exakta Print.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. 3:1. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Burkholder, N.C. (2006). *Outsourcing: The Definitive View*. Applications, and Implications. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cardenas, I., Borbon-Galvez, Y., Verlinden, T., Van de Voorde, E., Vanellander, T. & Dewulf, W. (2017). *City logistics, urban goods distribution and last mile delivery and collection*. *Competition and Regulation in Network Industries*. 18:1-2. uppl. s. 22-43.
- Chopra, S. (2019) *Supply Chain Management - Strategy, Planning, and Operations*. 7. uppl. Harlow: Pearson Education Limited.

Christopher, M. & Holweg, M. (2011). "*Supply Chain 2.0*": *Managing supply chains in an era of turbulence*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 41:1. uppl. s. 63-82.

Crainic, T.G., Ricciardi, N. & Storchi, G. (2004). *Advanced freight transportation systems for congested urban areas*. Transportation Research Part. 12:2. uppl. s. 119 - 137.

David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. 1:4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

de Koster, R., Le-Duc, T. & Roodbergen, K. J. (2007). *Design and control of warehouse order picking: A literature review*. European Journal of Operational Research, 182:2 uppl. s. 481 – 501.

Enache, M.C. (2018). *E-commerce Trends*. Annals of Dunarea de Jos University of Galati. Fascicle I. Economics and Applied Informatics. s. 68 - 71.

FFF (Utredningen om fossilfri fordonstrafik) (2013). *Fossilfrihet på väg, Del 1*. (SOU 2013:84). Stockholm: Miljö- och energidepartementet.

Fogel, J. & Schneider, M. (2010). *Understanding designer clothing purchases over the internet*, *Journal of Fashion Marketing and Management*. An International Journal, 14:3. uppl. s. 367 – 396.

Gough, S. & Scott, W. (2006) *Education and sustainable development: a political analysis*. Educational Review. 58:3. uppl. s. 273-290.

Grabara, J., Kolcun, M. & Kot, S. (2014). *The Role of Information Systems in Transport Logistics*. International Journal of Education and Research. 2:2. uppl. s. 1 - 8.

Groover, M.P. (2008) *Automation, production systems, and computer-integrated manufacturing*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Hultman, J., Fuentes, C., Hjort, K., Johansson, U. & Tarnovskaya, V. (2017). *Handeln rustar för multi-kanal: Centrum för handelsforskning vid Lunds universitet*. 1. uppl. Typografiska Ateljén AB.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2020). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 2. uppl. Malmö: Liber AB.

Jonsson, P. & Mattsson, P.A. (2016). *Logistik - Läran om Effektiva Materialflöden*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Juriado, R. & Wilding, R. (2004). *Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 34:8. uppl. s. 628-644.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder från vetenskapsteori till praktik*. 1. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Kayikci, Y. (2018). *Sustainability impact of digitization in logistics*. 15th Global Conference on Sustainable Manufacturing Procedia Manufacturing, 21. uppl. s. 782 - 789.

Kentoni, W. (2019). *Business-to-consumer (B2C)*.  
<https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp> (Hämtad 2020-05-13).

Kohn, C. (2008). *Towards CO2 Efficient Centralised Distribution*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertations. 1220. uppl. Linköpings Universitet.

Liu, S., Zhang, Y., Liu, Y., Wang, I. & Wang, V. (2019). *An "Internet of Things" enabled dynamic optimization method for smart vehicles and logistics tasks*. *Journal of Cleaner Production*. 215. uppl. s. 806 - 820.

Macharis, C. & Melo, S. (2011). *City Distribution and Urban Freight Transport: Multiple Perspectives*. NECTAR Series on Transportation and Communications Networks Research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

May, T. (2013). *Samhällsvetenskaplig Forskning*. 2:1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

McFarlane, D., Giannikas, V. & Lu, W. (2015). *Intelligent Logistics: Involving the customer. Emerging ICT concepts for smart, safe and sustainable industrial systems*. *Computers in Industry*. 81. uppl. s. 105-115.

- Melander, H. (2019). *Nu hänger det på världens ledare*.  
<https://logistikmagasinet.prenly.com/205/Logistikmagasinet/216875/2019-02-25/7096245/Nu-hanger-det-pa-varldens-ledare> Hämtad (2020-01-11).
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Morganti, E., Seidel, S., Blanquart, C., Dablanc, L. & Lenz, B. (2014). *The Impact of Ecommerce on Final Deliveries: Alternative Parcel Delivery Services in France and Germany*. Transportation Research Procedia. 4. uppl., s. 178-190.
- Muhic, M. & Johansson, B. (2014). *Cloud Sourcing - Next Generation Outsourcing?* Procedia Technology. 16. uppl. s. 553 - 561.
- Munoz-Villamizar, A., Santos, J., Montoya-Torres, J.R. & Jaca, C. (2018). *Using OEE to evaluate the effectiveness of urban freight transportation systems: A case study*. International Journal of Production Economics. 197. uppl. s. 232 - 242.
- Muñuzuri, J., Larrañeta, J. Onieva, L & Cortéz, P. (2005). *Solutions applicable by local administrations for urban logistics improvement*. Cities, 22:1. uppl. s. 15 - 28.
- Neghabadi, P.D., Samuel, K.E. & Espinouse, M.L. (2017). *Systematic literature review on City logistics: Overview, classification and analysis*. International Journal of Production Research, 2019. 57:3. uppl. s. 865–887.
- Noppakun, T., Choosak, P. & Peerapop, J. (2018). *Last Mile Delivery: Modes, Efficiencies, Sustainability and Trends*. 3rd International Conference on Intelligent Transportation Engineering. IEEE.
- O'Reilly, J. (2010). *E-fulfillment: Finding the Perfect Fit, Inbound Logistics*.  
<https://www.inboundlogistics.com/cms/article/e-fulfillment-finding-the-perfect-fit/> Hämtad: (2020-04-21).
- Oskarsson, B., Andersson, H. & Ekdahl, B. (2013). *Modern logistik - för ökad lönsamhet*. 4. uppl. Stockholm: Liber AB.

- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. & Teppola, S. (2017). *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. International Journal of Informations Systems and Project Management. 5:1. uppl. s. 63 - 77.
- Piecyk, M.I. & McKinnon, A.C. (2009) *Forecasting the carbon footprint of road freight transport in 2020*. Int. J. Production Economics, 128. uppl. s. 31–42.
- Pil, F.K. & Holweg, M. (2003). *Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small*. MIT Sloan Management Review.
- Postnord. (2018). *E-handel i Norden*.  
<https://www.postnord.com/globalassets/global/sverige/dokument/publikationer/2018/e-handeln-i-norden-helar-2018.pdf> Hämtad: (2020-01-11).
- Pålsson, H., Pettersson, F. & Winslott Hiselius, L. (2017) *Energy consumption in e-commerce versus conventional trade channels - Insights into packaging, the last mile, unsold products and product returns*. Journal of Cleaner Production. 164. uppl. s. 765-778.
- Quak, H. (2008). *Sustainability of Urban Freight Transport: Retail Distribution and Local Regulations in Cities*. Erasmus University Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Quak, H., Balm, S. & Posthumus, B. (2014). *Evaluation of City Logistics Solutions with Business Model Analysis*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 125, s. 111 - 124.
- Rodrigue, J.P. & Dablanc, L. (2017). *What is city logistics?*  
[https://globalcitylogistics.org/?page\\_id=92](https://globalcitylogistics.org/?page_id=92) Hämtad (2020-02-12).
- Sampaio Oliveira, A.H., Savelsbergh, M.W.P., Veelenturf, L.P. & van Woensel, T. (2017). *Sustainable Transportation and Smart Logistics*. Elsevier. s. 381 - 400.
- Sandberg, E. & Abrahamsson, M. (2019). *Logistikdriven affärsutveckling*. 1. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Schöder, D., Ding, F. & Campos, J. (2016). *The Impact of E-Commerce Development on Urban Logistics Sustainability*. Open Journal of Social Sciences. s. 1 - 6.

Sefyrin, J. (2018). *Att utveckla framtidens informationssystem: Problematiska gränsdragningar mellan det sociala och det tekniska*. Framtidens skådeplats. 25. uppl. Linköping: Linköpings University Electronic Press.

Sheu, J.B. (2006). *A novel dynamic resource allocation model for demand-responsive city logistics distribution operations*. Transportation Research part. 42. uppl. s. 445 - 472.

Skender H.P., Zaninović P.A. & Lolić A. (2019). *The Importance of Logistics Distribution Centers as Nodes in Logistics Networks*. Scientific Journal of Maritime Research 33, s. 149-157. Faculty of Maritime Studies Rijeka

Smokers, R., Tavasszy, L., Chen, M. & Guis, E. (2014). *Options for competitive and sustainable logistics*. Sustainable Logistics. Transport and Sustainability. 6. uppl. s. 1-30.

Song, L., Cherret, T., McLeod, F. & Guan, W. (2009). *Addressing the Last Mile Problem - Transport Impacts of Collection and Delivery Points*. Transportation Research Board of the National Academies. s. 9-18.

Szuster, M. (2010). *Outsourcing of transport service - perspective of manufactures*. Total logistic management. 3. uppl. s. 87-98.

Taniguchi, E. & Thompson, R.G. (2018). *City Logistics I: New Opportunities and Challenges*. London/Hoboken. ISTE Ltd & Wiley & Sons, Inc.

Teuteberg, F. & Wittstruck, D. (2010). *A Systematic Review of Sustainable Supply Chain Management Research*. Accounting and Information Systems. University of Osnabruck.

Tyssen, C. (2011). *The Need for Sustainable Supply Chain Management*. Sustainable Supply Chain Management, s. 3-13.

Vitasek, K. (2013). *Supply Chain Management Terms and Glossary*. [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx) (Hämtad 2020-05-13).

Vägverket (2010). *Idéskrift för samordnad varudistribution*. 2010:008. uppl.

Wedel, J. (2011). *Det gäller att hitta lösningar som uppfyller allas behov*. Logistikmagasinet. s. 14-15.

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1:5. uppl. Malmö: Liber AB.



## 8. Bilagor

### 8.1 Information om studie (Bilaga 1)

Hej \_\_\_\_\_,

Mitt namn är Eric Adolfsson och tillsammans med min uppsatspartner Marius Sandberg skriver vi nu till dig gällande vår magisteruppsats som vi skriver inom Civilekonomprogrammet vid Linköpings Universitet. För att ge dig en mer ingående blick i vårt arbete kommer vi att presentera vad vår uppsats handlar om samt vad en intervju innebär.

Givet den tidigare forskning som utförts inom logistik sett till e-handelsföretag, uppmärksammade vi att området fortfarande är relativt outforskat och att det finns utrymme för vidare forskning. Enligt tidigare gjord litteratur har logistik länge varit ett område som inte fått lika stort fokus som andra områden i företaget. I samband med den ökade tillväxten av e-handel har miljömedvetenhet och efterfrågan på korta leveranstider påvisats öka i samhället. Detta leder till att ni som e-handelsföretag måste fortsätta hålla er konkurrenskraftig genom att kunna erbjuda era kunder både miljövänliga transporter och korta leveranstider. I vår magisteruppsats har därför vi valt att undersöka e-handelsföretags logistikhantering med avseende av detta.

*Syftet med denna studie är att bidra till en ökad förståelse kring hur e-handelsföretag arbetar med sin logistikhantering för att hålla sig konkurrenskraftiga.*

Frågeställningarna tar upp två aspekter:

- Hur påverkar efterfrågan av hållbara transportlösningar e-handelsföretags logistikhantering?
- Hur förbättrar e-handelsföretag sin logistikhantering för att möta efterfrågan på korta leveranstider?

I vår studie har vi valt att avgränsa oss till företag verksamma inom detaljhandeln. Vidare avser studien att endast undersöka området distribution gällande företagens logistik.

Vid genomförandet av intervjuer kommer inga direkta eller vinklade frågor ställas, utan istället kommer vi ställa öppna och breda frågor som sedan kan utvecklas och gås in på djupet om det anses vara lämpligt av intervjuobjektet. Här är några exempel på frågor som kan ställas under intervjun:

- Hur upplever ni att efterfrågan på hållbara leveranser har påverkat er logistikhantering?
- Hur arbetar ni för att optimera era transporter?
- Hur ser ni på digitalisering som en metod för att effektivisera sin logistikhantering?

Vi anser att vår studie skulle vara fördelaktig för er som företag om ni bestämmer er för att delta. Genom att ge oss forskare av denna studie, en inblick i er verksamhet och hur ni arbetar med er logistikhantering kommer vi kunna komma med objektiva synpunkter kring området. Det är vår förhoppning att vår studie ska både bidra till en ökad förståelse, såväl som vara användbar för er del. Vi anser att en ökad förståelse kring området är något som är angeläget för oss alla, speciellt i en värld där miljömedvetenhet och hållbarhet kan ses öka allt mer i betydelse.

Vi skriver till dig då vi skulle vilja genomföra en intervju med dig där vi får möjligheten att ställa frågor kring ert arbete med logistikhantering i förhållande till de förändringar som sker på marknaden. Vi är flexibla med tider och räknar att det tar ca 45 minuter, helst kommer vi till ert kontor men annars fungerar telefon/skype. Du kommer få vara anonyma i studien. Samtliga frågor som kommer att ställas i intervjun samt upplägget kommer skickas ut i förtid innan själva intervjun.

Som tack för att du ställer upp på detta kan vi erbjuda tillgång till vår studie när den är klar, om du vill och önskar kan vi också hålla en kort presentation om våra slutsatser. Vi vill gärna göra detta under mars månad och har som förslag vecka 12 eller 13, hur ser det ut för dig då?

Bästa hälsningar,  
Eric Adolfsson och Marius Sandberg

## 8.2 Personuppgiftsbehandling (Bilaga 2)

### ***Samtycke till personuppgiftsbehandling***

Jag samtycker till att mina personuppgifter i form av namn, företagsadress, e-postadress, ljudupptagningar samt annan personlig information som jag delar med mig får behandlas av Linköpings Universitet för följande ändamål:

Att genomföra en kvalitativ intervju som kommer att ingå i en magisteruppsats i Civilekonomprogrammet vid Linköpings universitet.

#### **Information**

Personuppgifterna kommer att hanteras på följande sätt:

Uppgifterna kommer att användas för ovanstående ändamål och i enlighet med detta samtycke. Den rättsliga grunden för behandlingen av dina personuppgifter är att du har gett ditt frivilliga samtycke. Vi delar endast dina personuppgifter med uppsatsens handledare Ramsin Jakob. Svaren från intervjun samt all information som kan härledas till dig kommer att anonymiseras i magisteruppsatsen.

Linköpings universitet, 581 83 Linköping, med organisationsnummer 202100-3096 är personuppgiftsansvarig.

Du hittar Linköpings universitets integritetspolicy på [www.liu.se](http://www.liu.se). Du har rätt att när som helst ta tillbaka ditt samtycke. Detta gör du genom att kontakta Eric Adolfsson eller [registrator@liu.se](mailto:registrator@liu.se). Vi kommer i så fall upphöra att behandla personuppgifter som vi har samlat in med stöd av detta samtycke. Uppgifter som ingår i resultat som redan har åstadkommit kommer dock inte att påverkas av att ditt samtycke återkallas. Vissa uppgifter kan även komma att arkiveras i enlighet med svensk lag. Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsbud via [dataskyddsbud@liu.se](mailto:dataskyddsbud@liu.se). Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Datainspektionen) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

#### **LINKÖPINGS UNIVERSITET**

Personuppgifterna kommer att lagras på Linköpings universitets interna servrar, Lisam. De personer som kommer att ta del av uppgifterna är uppsatsförfattarna Eric Adolfsson och Marius Sandberg samt uppsatsens handledare Ramsin Jakob.

Jag samtycker till att Linköpings universitet behandlar personuppgifter om mig i enlighet med ovanstående.

## 8.3 Upplägg (Bilaga 3)

### Upplägg

#### Upplägg

1. Berätta om vad studien handlar om
2. Vilka studien har valt att rikta sig mot
3. Vilket format studien kommer vara av

Vi har upp mot cirka 30 frågor som förväntas ta cirka 45–60 minuter, det är främst Marius Sandberg som kommer hålla i intervjun och Eric Adolfsson kommer flika in med följdfrågor eller dylikt.

Vi vill gärna spela in intervjun så vi har möjligheten till att lyssna på det i efterhand, är det okej för dig att vi spelar in intervjun? När studien är klargjord kommer inspelningen att raderas och fram tills dess kommer inspelningen lagras på en säker plattform. Efter vi har transkriberat intervjun kommer vi skicka dig en kopia för ditt godkännande, ifall det är något som vi tolkade fel eller något du vill ändra på.

Intervjun är helt frivillig och du kan avbryta när som helst. Du kan även avstå från att svara på frågor om det är något du inte vill svara på. Om du vill vara anonym i studien kan vi istället använda oss av ett alias, samma går för ert företag om du nu önskar att även det ska vara anonymt.

## 8.4 Intervjuguide (Bilaga 4)

### Intervjuguide

---

#### Inledning

##### *Upplägg*

1. Berätta om vad studien handlar om
2. Vilka studien har valt att rikta sig mot
3. Vilket format studien kommer vara av

Vi har x frågor som förväntas ta cirka 45-60 minuter, det är främst Marius Sandberg som kommer hålla i intervjun och Eric Adolfsson kommer flika in med följdfrågor eller dylikt.

Vi vill gärna spela in intervjun så vi har möjligheten till att lyssna på det i efterhand, är det okej för dig att vi spelar in intervjun? När studien är klargjord kommer inspelningen att raderas och fram tills dess kommer inspelningen lagras på en säker plattform (Onedrive). Efter vi har transkriberat intervjun kommer vi skicka dig en kopia för ditt godkännande, ifall det är något som vi tolkade fel eller något du vill ändra på.

Intervjun är helt frivillig och du kan avbryta när som helst. Du kan även avstå från att svara på frågor om det är något du inte vill svara på. Om du vill vara anonym i studien kan vi istället använda oss av ett alias, samma går för ert företag om du nu önskar att även det ska vara anonymt.

Har du några andra frågor innan vi sätter igång?

Om allt känns okej så börjar vi med inspelningen. (Börja spela in)

---

#### Huvuddel

##### **Grundläggande frågor (8 minuter)**

1. Beskriv din position i företaget, vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du jobbat på företaget?
3. Använder ni er av tredjepartslogistik?
  - a. Om ja: till vilken utsträckning då? (transporter, lager och system)
4. Varför valde ni att använda/inte använda er av tredjepartslogistik?
5. Vad anser du vara den största efterfrågan idag av era kunder? Korta leveranstider, miljövänliga leveranser eller billig (gratis) leveranser?

##### **Hållbarhet (10 minuter)**

*Vår uppfattning av hållbarhet är att det finns tre olika perspektiv; ekonomiska, miljömässiga och sociala. De perspektiv som vi kommer att inrikta oss på inom hållbarhet är de ekonomiska och miljömässiga med ett fokus på den ökade efterfrågan av miljömässigt hållbara leveranser*

6. Hur arbetar ni för att vara miljömässigt hållbara i era leveranser och er lagerhantering?

7. I samband med kundernas ökade miljömedvetenhet, hur har ni gått tillväga för att möta kundernas efterfrågan på miljömässigt hållbara leveranser?
8. Hur har ert arbete med att erbjuda miljövänliga leveranser påverkat er förmåga att erbjuda korta leveranstider?
  - a. Anser du att det ena kommer på bekostnaden av det andra? (Hållbarhet kontra korta leveranstider).

### **Leveranser (12 minuter)**

*I samband med framfarten inom e-handel har det lett till ökade godstransporter, speciellt inom tätorter. Teoretikerna menar att företagen måste hitta en balans mellan korta leveranstider och miljövänliga transportalternativ för att hålla sig konkurrenskraftiga i framtiden.*

9. Vilken aspekt anser du är viktigast vid era leveranser (ekonomiska, miljömässiga eller leveranstiden)?
10. Hur säkerställer ni att era leveranser lever upp till den förväntade servicen kunden efterfrågar?
11. Hur många dagar i veckan skickar ni iväg produkter, har ni fasta tillfällen eller leverans varje dag?
  - a. Spelar antalet varor någon roll eller sker leveranserna ändå?
  - b. Om fasta tillfällen: Är det för att ni ska kunna hålla era leveranstider?
  - c. Hur påverkar de frekventa leveranserna miljön tror du?
12. Om ni sköter era egna transporter
  - a. Vilket transportslag använder ni er för att frakta era varor över hela Sverige och varför just den/dem?
13. Om tredjepartslogistikföretag sköter era transporter
  - a. Vilket transportslag använder TPL-företaget sig av?
14. Har ni något inflytande på hur TPL- företaget sköter era transporter?
  - a. Om ja: till vilken utsträckning då?

### *Urban godsdistribution (8 minuter)*

*Vi har valt att definiera Urban godsdistribution som den transport av gods som sker med hjälp av hjulfordon samt de aktiviteter relaterade till den transport, mot eller inom en urban miljö. Ett område som har visats bidra allt mer till stora mängder utsläpp inom tätorter.*

15. Vilka typer av initiativ har ni tagit för att effektivisera era godstransporter? Kan du ge något exempel?
16. Hur utvärderar ni era initiativ innan och efter de har implementerats i företaget?
17. Har ni någon form av samarbete med era konkurrenter? T.ex resursdelning, samlastningscentraler eller dylikt?
18. Har ni något samarbete med kommuner och landsting i syftet att minska er miljöpåverkan vid era godstransporter?

### **Lagerstruktur (5 minuter)**

*Företag kan ha olika grad av decentralisering/centralisering vilket har en påverkan på både leveranstiderna och miljöaspekter.*

19. Hur arbetar ni med att hålla er flexibla för att kunna möta förändringar i kundernas efterfrågan?
20. Till vilken grad skulle du säga att er lagerstruktur är centraliserad?
21. Anser du att en lösning till att kunna erbjuda både hållbara och korta leveranstider ligger i att ha fler strategiskt utplacerade lagerlokaler?
  - a. Om ja: På vilket sätt då?
  - b. Om nej: Varför inte?

### **Digitalisering (10 minuter)**

*Teoretiker har påvisat att digitalisering kan vara ett sätt för företag att effektivisera sin verksamhet. Digitalisering i detta fall syftar till användandet av informationssystem mellan olika områden i företaget.*

22. Hur ser du på digitalisering som en metod för att effektivisera er logistikhantering?
23. Tror du att vikten ligger i digitaliseringen inom logistiken eller om den ligger någon annanstans för att vara framgångsrika i framtiden?
24. Arbetar ni med att ha ett enhetligt informationssystem som är synkroniserat mellan era lager och transporter?
  - a. Om ja: hur är det då uppbyggt?
  - b. Om nej: varför kommer det sig?
25. Hur arbetar ni med att effektivisera era nuvarande informationssystem?
26. Vilka problem har ni stött på i samband med implementering av informationssystem gällande distributionen i er verksamhet?

### **Slutgiltiga frågor (5 minuter)**

27. Anser du att arbetet med miljö eller leveranstider är viktigast för er i dagsläget?
28. Vad anser du att ni gör bättre än er konkurrenter när det kommer till er distribution och hur ser ni på era konkurrenter i allmänhet?
29. Vad anser du att ni behöver bli bättre på för att hålla er konkurrenskraftiga sett till er logistik?

---

## **Avslutning**

Det var alla frågor vi hade, och vi kommer nu avsluta vår inspelning av samtalet