



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Vägen till samverkan

En kvalitativ studie om citylogistikens aktörer

Carl-Magnus Nilsson
Patrick Källbom

Gruppenr: 90

Handledare:
Lena Eskilsson

Uppsats
VT 2015

Förord

I examensarbetet presenterar vi resultatet av vår undersökning kring citylogistikens utvecklingsmöjligheter vid en samverkan mellan kommunaktörer och transportöraktörer. Vi studerar Logistics Service Management på Campus Helsingborg. En treårig utbildning där sista terminen avslutas med ett examensarbete. Detta arbete skrevs under våren 2015.

Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Lena Eskilsson som har satt ett ansikte på tålamod och varit vår lots när vi under arbetets gång mött dimma. Genom att ge oss värdefull konstruktiv kritik och goda råd med ett leende på läpparna har hon varit vår ständiga stöttepelare och anledningen till att vi tog oss genom arbetet.

Vi vill även tacka för de värdefulla erfarenheterna och kunskaperna som våra respondenter bidragit med under intervjuerna, utan er medverkan hade arbetet inte kunnat utföras. Tack för att ni ställde upp och tog er tid att bli intervjuade.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Sammanfattning

Titel	Vägen till samverkan: en kvalitativ studie om citylogistikens aktörer.
Datum	2015 - 05 - 28
Kurs	SMKK10 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen
Författare	Carl-Magnus Nilsson & Patrick Källbom
Handledare	Lena Eskilsson
Syfte	Syftet med uppsatsen är att analysera hur kommunens och transportörernas aktörer kan samverka för att utveckla citylogistiken i större svenska städer.
Frågeställningar:	<i>-Hur organiseras kommunernas arbete kring citylogistik? -Hur ska en samverkansprocess mellan transportör och kommun organiseras för att uppnå en effektivare citylogistik? -Vilka utmaningar finns det med samverkansprocess mellan kommun och transportör?</i>
Metod	I uppsatsen har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod med ett induktivt synsätt, för att erhålla ett djup i förståelsen kring aktörernas komplexa situation. Vi valde att använda oss av kvalitativa intervjuer då vi anser att det var den metod som skulle ge oss bäst resultat. I metodkapitlet nedan presenterar vi mer noggrant hur vi gick tillväga vid insamlingen av vårt empiriska material. Totalt genomfördes tio intervjuer.
Teoriram	Teoriramen är uppbyggd av information som främst hämtats från böcker, artiklar och rapporter. De teorier vi har valt att studera är samverkan, public-private partnership, kommunikation, transportör och kommun.
Slutsats	Flertalet kommuner saknar kompetens inom citylogistik för att kunna organisera citylogistik på ett långsiktigt och hållbart sätt. Samverkan mellan kommun och transportörer kritisk för att erhålla en förbättrad och effektivare citylogistik i större svenska städer eftersom att området är för stort för en aktör att påverka. För att skapa denna samverkan krävs det att kommunen initierar och leder en samverkansprocess som involverar transportörerna.
Nyckelord	<i>Samverkan, public-private partnership, kommunikation, transportör, kommun.</i>

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE	6
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	6
2. METOD	7
2.1 VAL AV KVALITATIV ELLER KVANTITATIV FORSKNINGSMETOD	7
2.2 LITTERATURSTUDIE	8
2.3 KVALITATIVA INTERVJUER	8
2.4 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSÄTT	9
2.5 URVAL AV INTERVJUPERSONER	11
2.5.1 Kommunrepresentant	11
2.5.2 Transportaktörer	12
2.6 UPPSATSENS VALIDITET OCH RELIABILITET	13
3. TEORETISK REFERENS RAM: FRÅN ENSKILD AKTÖR TILL GEMENSAM SAMVERKAN	15
3.1 CITYLOGISTIKENS GRUNDER	15
3.2 CITYLOGISTIKENS AKTÖRER	16
3.2.1 Transportör	17
3.2.2 Transportör som initiativtagare	18
3.2.3 Kommunen som offentlig aktör i citylogistiken	19
3.3 SAMVERKAN MELLAN CITYLOGISTIKENS AKTÖRER	21
3.3.1 Private-public partnership	21
3.3.2 Initierande av samverkansprocess	22
3.3.3 Behovet av samverkan	24
4. ANALYS	26
4.1. KOMMUNERS ORGANISERING AV CITYLOGISTIK	26
4.1.1 Ansvaret för citylogistik	26
4.1.2 Citylogistikens prioritet	27
4.2 VÄGEN TILL ATT BYGGA EN SAMVERKAN	30
4.2.1 Kommunikation - en grund för att skapa relationer	30
4.2.2 Relationsskapande mellan aktörer	32
4.3 EFFEKTIV SAMVERKAN MED HJÄLP AV RELATIONSBYGGANDE	33
5. SLUTSATS	39
6. REKOMMENDATIONER PÅ VIDARE FORSKNING	41
7. REFERENSER	42
7.1 TRYCKTA KÄLLOR	42
7.2 MUNTliga KÄLLOR	49
BILAGOR	51
B1: INTERVJUFRÅGOR FÖR KOMMUNAKTÖRER	51
B2: INTERVJUFRÅGOR FÖR TRANSPORTAKTÖRER	51

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Stadskärnorna i de större svenska städerna blir mer belastade av trafik för varje år, konsekvenserna blir längre köer och en försämrad miljö. Stockholm har halkat ner från en tiondeplats till en åttondeplats på listan över de städer i Europa som är värst trafikdrabbade (svt, 2013). För att minska trängseln som trafiken medför i stadskärnorna har både Stockholm och Göteborg valt att använda sig av trängselskatt (transportstyrelsen, 2015). I Stockholm är trängselskatten lika för alla fordon. I Göteborg där lastbilar utgör 15 % av trafiken har det diskuterats att ta ut en högre trängselavgift för lastbilar jämfört med personbilar för att minska lastbilstrafiken i stadskärnan (Nyström, 2012). Även Helsingborg handskas med en hårt belastad stadskärna där 49 % av bilisterna är missnöjda med trafiksituationen på grund av köer och trängsel (Bergh, 2015).

Boverket (2012) har genomfört en analys som pekar på att det finns en tydlig trend i Sverige mot en ökad urbanisering där allt fler människor lämnar landsbygden och söker sig till storstäderna. Anledningen till denna utveckling anser Boverket (2012) är att allt fler människor söker sig till storstäderna för att kunna ta del av det stora utbudet av bland annat arbete, kultur och mångfald. Utöver denna analys så har Statistiska centralbyrån (2007) publicerat en prognos som uppskattar Sveriges befolkning till 11 miljoner år 2050. Boverket (2012) beräknar att år 2050 har inflyttningen till storstadsområdena lett till att stadskärnorna har blivit allt tätare. Stadskärnornas utformning skapar svårigheter för citylogistiken och är även en bidragande faktor till den trängsel som existerar (Pettersson, Orwén och Bohlin, 2012). Ett stort antal olika typer av godstransportflöden passerar konstant genom landets cityområden. Dessa kan bestå av konsumentvaror, byggmaterial, avfall, post, bud, med mera. I genomsnitt motsvarar dessa godstransporter 25 % av den totala trafiken i en medelstor stad (Dablanc, 2007). Värt att beakta så kräver även det som blir transporterat lastning och lossning, förvaring och paketering vilket kräver ännu mer rum av den yta som redan är begränsad i city (ibid).

Citylogistik har som mål att optimera alla logistik- och transportaktiviteter i de urbana områdena, samtidigt som de berörda transportörerna måste ta hänsyn till trafikmiljön, fordonsträngseln och trafiksäkerheten (Taniguichi & Thompson, 2014). De främsta aktörerna inom citylogistik är kommuner, transportörer, företag och fastighetsägare (Bohlin, Orwén, Moback, Arnestrand & Ahlberg, 2011 & Pettersson et al, 2012). Många av våra äldre och större städernas stadskärnor är uppbyggda under en tid då lastbilar, bussar, personbilar och människor inte behövde trängas på

gatorna och är alltså inte utformade för att kunna hantera dagens tunga distributionstrafik (McDermott, 1975).

1.2 Problemformulering

I den urbaniseringstrend som råder töms landsbygden på invånare och allt fler väljer att flytta in till storstäder. När storstäderna blir större krävs fler godstransporter för att hålla städerna levande (OECD, 2003). Godstransporterna är en huvudfunktion för den ekonomiska tillväxten i städerna och samtidigt ökar behovet av godsförsörjning vid ekonomisk tillväxt (Anderson, Allen & Browne, 2005) För de flesta ekonomiska och sociala aktiviteter i staden är godstransporter en avgörande faktor (Benjelloun & Crainic, 2009). Enligt Europakommissionen (2011) hotas flera länder av ökade problem med trängsel under kommande sekel och år 2030 beräknas godstransporter i städer ha ökat med 40 %. Fler godstransporter bidrar till högre bullernivåer, ytterligare trängsel och ökad förorening från avgaser vilket i sin tur leder till sämre hälsa för invånarna (OECD, 2003; Anderson, Allen & Browne, 2005 & Benjelloun & Crainic, 2009). På lång sikt menar Taniguchi och Thompson (2014) att dessa transporter kan sänka levnadsstandarden i stadskärnorna och att invånarna därför kommer att välja andra platser att bosätta sig på.

Problemen som godstransporterna i city medför är inget nytt fenomen, de första initiativen inom citylogistik till att åtgärda problemen togs av Julius Caesar som förbjöd godstransporter och leveranser i städerna under dagtid och tillät dem endast på natten då städerna hade stora problem med trängsel (Dessau, 1892 i Holguín-Veras, 2008), samma problem som städerna handskas med idag. Ett antal initiativ inom citylogistik för att lösa problemen har tagits sen dess, men få har lyckats (Browne, Allen & Atlassy, 2007). De flesta initiativ inom citylogistik läggs ner redan på förslagsstadiet (Köhler & Groke, 2003). Enligt Allen, Browne, Woodburn och Leonardi (2012) så är det av 114 olika initiativ inom citylogistik som de granskat endast 50 som blivit förverkligade. I en annan studie på 106 initiativ inom citylogistik visade det sig att mer än hälften misslyckades under genomförandet (Quak, 2011). Att lösa citylogistikens problem visar sig vara svårt eftersom att citylogistik innefattar komplexa processer som involverar flera aktörer, som alla har olika intressen och mål (Ballantyne, Lindholm & Whiteing, 2013). Quak (2012) menar att många initiativ har misslyckats i utvecklingsarbetet av citylogistik därför att kommunen som initiativtagare inte involverat andra aktörer, framförallt transportörerna som enligt Allen, Thorne och Brown (2007) och Quak (2012) är den aktör som påverka och effektivera citylogistiken. Kommunen riktar i sin tur kritik mot transportörerna för att de inte tar några initiativ (Quak, 2012)

och den framtida utmaningen är att hitta en lösning som är accepterad men även anpassad av både kommun och transportör (Bohlin et al, 2011; Hong & Yang, 2011 & Lindholm, 2014).

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera hur kommunens och transportörernas aktörer kan samverka för att utveckla citylogistiken i större svenska städer.

1.4 Frågeställningar

Hur organiseras kommunernas arbete kring citylogistik?

Hur kan en samverkansprocess mellan transportör och kommun organiseras för att uppnå en effektivare citylogistik?

Vilka utmaningar finns det med en samverkansprocess mellan kommun och transportör?

2. Metod

I detta avsnitt motiverar vi vårt val av forskningsmetod och vilken metod vi har valt att använda oss av. Utöver detta redogör vi även för vårt tillvägagångssätt där vi avslutar med en diskussion kring uppsatsens validitet och reliabilitet.

2.1 Val av kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetod

Vid utförandet av en vetenskaplig studie är det vanligt att forskaren väljer att använda en av metoderna kvalitativ eller kvantitativ, då de fokuserar på olika saker (Bryman, 2014). Enligt Patel och Davidsson (2011) fokuserar kvantitativ forskning på kvantifiering när det gäller insamling och analys av data. Det innebär att forskaren vanligtvis använder sig av diagram, tabeller med mera för att styrka sina resultat (Gillham, 2008). I den kvantitativa forskningen nyttjas också ett deduktivt synsätt (Bryman, 2014). Förenklat sätt kan man säga att forskaren i detta synsätt drar slutsatser om enskilda företeelser med hjälp av allmänna principer och befintliga teorier (Patel & Davidsson, 2011 & Bryman 2014). Motsatsen till deduktiv kallas induktiv, vilket Patel och Davidsson (2011) kallar "upptäckandets väg" och menar på att forskaren studerar aktuella forskningsobjekt utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare etablerad teori. Utifrån den insamlade informationen skapar sedan forskaren sin egen teori (Patel & Davidsson, 2011 & Bryman, 2014). Hypoteser som skapas på ett induktivt synsätt genereras på grund av den empiriska undersökningen (Ryen, 2004). Det induktiva synsättet används oftast i kvalitativ forskning (Patel & Davidsson, 2011).

Motsatsen till kvantitativ forskningen är kvalitativ, vilken är vanligt förekommande i samhällsvetenskapliga uppsatser. Vid insamling av material och analys lägger denna forskningsstrategi större vikt på ord och uttalande (Ahrne & Svensson, 2011). Bryman (2014) och Yin (2013) skriver att de vanligaste förekommande metoderna inom den kvalitativa forskningen är deltagande observation, kvalitativa intervjuer och fokusgrupper (intervjuer i grupp). Bryman (2014) påpekar dock att kvalitativ forskning inte utesluter siffror och tabeller utan dessa är fortfarande möjliga att nyttja. Den kvalitativa forskningsmetoden innebär att forskarna går ner på djupet med ett tolkande synsätt och studerar varför situationen ser ut som den gör, samt vilka faktorer som påverkar det (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har därför valt att använda oss av en kvalitativ forskningsansats med ett induktivt synsätt då vi anser att denna metod ger oss bäst resultat för att skapa en ökad förståelse kring vårt forskningsämne. Vi valde således först att

studera hur situationen hos kommun och transportör såg ut, därefter valde vi att fördjupa oss i applicerbara teorier.

Bryman (2014) skriver också att i en kvalitativ forskning så ligger vikten på deltagarnas uppfattning istället för forskarens. Detta innebär att det är deltagarnas perspektiv som utgör utgångspunkten (Ahrne & Svensson, 2011). Holme och Solvang (1997) menar på att en kvalitativ forskning skapar närhet mellan forskaren och deltagaren i mån om att skapa en ökad förståelse kring deras situation. Bryman (2014) skriver att ökad förståelse kan kopplas till det hermeneutiska perspektivet. Målet med det hermeneutiska perspektivet är således att kunna skapa förståelse kring situationen snarare än att hitta en lösning (Ryen, 2004). Med hjälp av en kvalitativ forskning, med ett induktivt synsätt och ett hermeneutiskt perspektiv vill vi kunna skapa en större förståelse kring, vilka utvecklingsmöjligheter citylogistiken kan erhålla om transportörernas aktörer och kommunen kan samverka.

2.2 Litteraturstudie

Ahrne och Svensson (2011) påpekar vikten av att studera befintliga teorier när ett vetenskapligt arbete skrivs. Detta ger forskaren möjligheten att vidga sin förståelse kring ämnet, samt studera vad som redan är beprövat (ibid). För att skapa en ökad förståelse kring ämnet valde vi bland annat att studera teorier som berör kommunikation, public-private partnership, samverkan och citylogistikens aktörer och grunder. Genom att studera tidigare forskning menar Bryman (2014) att man slipper göra samma misstag, samtidigt som han påpekar vikten av att vara kritisk när man granskar sin information. Patel och Davidsson (2011) menar att med hjälp av att granska befintlig teori och tidigare forskning kan man också hitta luckor, alltså frågor som inte har blivit besvarade. Vår litteratur består främst av vetenskapliga böcker och artiklar som vi har erhållit via Lunds universitetsbibliotek och Lunds egen databas (LUBsearch). Vi bedömer att de artiklar som vi erhåller via Lunds databas ger oss en viss kvalitetssäkring, på grund av de krav som ställs på artiklarna innan de får publiceras.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Deltagande observation, kvalitativa intervjuer och fokusgrupper är som ovan nämnts de vanligaste förekommande metoderna inom den kvalitativa forskningen (Yin, 2013 & Bryman, 2014). Av dessa tre valmöjligheter ansåg vi att genomförandet av intervjuer skulle ge oss bäst förutsättning

för att få den information vi behövde för att besvara våra frågeställningar. Yin (2013) påpekar också att intervju är ett verktyg som skapar möjligheten för forskaren att sätta sig in i respondentens situation, vid till exempel kommunikation mellan två parter.

Det finns två större huvudgrupper av intervjuer, dessa två är strukturerade intervjuer och kvalitativa intervjuer (även kallad ostrukturerad intervju eller semi-strukturerad) (Bryman, 2014). Vid den strukturerade intervjuformen har intervjupersonen en tydlig intervjumall med frågor som följs utan flexibilitet (Ahrne & Svensson, 2011). Detta innebär att intervjuerna ofta blir formella och strikta (Bryman, 2014). Den kvalitativa intervjuformen innebär istället att intervjupersonen har valt ut några specifika teman som ska diskuteras med respondenten (Patel & Davidsson, 2011). Yin (2013) och Bryman (2014) menar att detta bidrar till en mer öppen diskussion kring ämnet, där respondenten har stor frihet att utforma svaren på sitt egna sätt. I vår uppsats har vi valt att använda oss av den kvalitativa intervjuformen i form av semi-strukturerade frågor (se bilaga 1 & 2). Bryman (2014) menar på att är man fler än en forskare så är denna typ att föredra då det öppnar upp för diskussion.

Bryman (2014) skriver om vikten av att skapa en intervjuguide om forskare väljer att nyttja en semi-strukturerad intervjuform. Vid skapandet av guiden är det väsentligt att tänka på hur den ska formuleras (Gillham, 2008). Då den semi-strukturerade intervjuformen är relativt flexibel så använder man intervjuguiden för att skapa en viss ordning (Yin, 2013). Bryman (2014) menar att forskaren ska skriva intervjuguiden så att språket passar de personer som ska intervjuas. Det innebär oftast att det akademiska språket inte är aktuellt (ibid). Patel och Davidsson (2011) påpekar att forskaren bör undvika att skriva ledande frågor. Vid vidare granskning av vår intervjuguide har vi noterat att vi har haft ett fåtal frågor som skulle kunna uppfattas som ledande frågor. Vi anser dock att dessa frågor var av mindre betydelse för vår uppsats.

2.4 Praktiskt tillvägagångsätt

För att erhålla ett bra resultat i vårt arbete har tio stycken intervjuer genomförts. För att erhålla ett så balanserat svar som möjligt, har fem intervjuer med transportörer genomförts och fem stycken med kommunrepresentanter. Bryman (2014) skriver att fördelningen av intervjupersoner är väsentligt för uppsatsens resultat. Då vi båda bor i Lund och studerar på Campus Helsingborg, valde vi att söka efter kontaktpersoner i de större städerna i vår närhet, detta för att vi ville ha möjligheten att ta oss till städerna och utföra verkliga intervjuer. Således valde vi att leta efter

kontakter i Malmö, Lund, Landskrona och Helsingborg. Efter tips av en kommunalanställd vid Malmö stad fick vi även en kontakt i Göteborg. Målet med intervjuerna var att erhålla ett djup i vår förståelse kring citylogistikens komplexa arbetsuppgifter och storstädernas framtida utmaningar.

Vi använde oss även av organisationernas hemsidor där det i de flesta fallen tydligt angavs hur vi skulle ta kontakt med personerna. På så sätt fick vi tillgång till relevanta mejladresser och telefonnummer. Vid de tillfällen där vi inte fick tillgång till någon kontaktinformation nyttjade vi oss istället av organisationens växel, som sedan skickade oss vidare. Vi både mejlade och ringde till våra kontaktpersoner. Vi beskrev vårt ärende och frågade om de hade möjligheten att träffas och genomföra en intervju. Efter att ha bokat in samtliga möten så kunde vi fastställa att vi hade tio stycken intervjuer.

Innan intervjutillfället valde vi också att mejla vår intervjuguide, då kontaktpersonerna skulle få möjligheten att förbereda sig för våra frågor. Patel och Davidsson (2011) skriver att respondenten därmed får möjligheten att förbereda sig inför intervjun. När vi träffade våra kontaktpersoner så presenterade vi oss ännu en gång och förklarade vad vår uppsats skulle handla om. Alla intervjuer skedde i en avskild miljö för att skapa ett lugn i samtalet. Yin (2013) påpekar att en avskild miljö skapar bättre möjligheter för respondenten att ge utförliga svar. Vid varje tillfälle bad vi om tillåtelse att spela in samtalet så att vi lättare skulle kunna återkoppla till intervjun i efterhand. På så sätt behövde vi inte göra några djupare anteckningar för hand och kunde därför lägga mer fokus på intervjuämnet. Vi skrev också ut intervjuguiden till varje intervjutillfälle så att personerna lätt hade tillgång till frågorna, detta upplevde vi som något positivt då man lättare kunde orientera sig i intervjun. Intervjuguiden säkerställde också att vi fick den information som vi ville få ut av intervjuerna. Vid respektive intervju började vi att ställa öppna frågor och tack vare dessa frågor lyckades vi successivt bygga upp en bekväm intervjusituation. Bryman (2014) påpekar att öppna frågor bidrar till att respondenten inte känner sig pressad likt ett förhör. Längden på intervjuerna varierade mellan 25 minuter och 50 minuter. Anledningen till att intervjuerna tog olika lång tid berodde på hur pass effektiv och noggrann respondenten var.

Genom en anställd vid Malmö stad fick vi förslaget att kontakta en projektledare för hållbara godstransporter i Göteborg men på grund av ekonomiska och tidsmässiga skäl valde vi istället att utföra en telefonintervju. Intervjun med Bring Operations SE platschef skedde också via telefon då respondenten tyvärr inte hade möjligheten att träffas på grund av tidsbrist. Bryman (2014) och Gillham (2008) menar att en optimal telefonintervju varar mellan 20 minuter och 30 minuter. Vi

fokuserade därför på att vara så effektiva som möjligt, samtidigt som vi var måna om att erhålla all väsentliga information. Vi höll oss inom den rekommenderade tidsintervallen.

Under intervjuens gång arbetade vi efter tratt-tekniken. Tratt-tekniken innebär att intervjupersonen inleder intervjun med breda och öppna frågor, därefter blir frågorna allt mer djupgående (Patel & Davidson, 2011). Patel och Davidson (2012) påpekar också att tratt-tekniken motiverar och aktiverar intervjupersonen. Trots att vi använde oss av vår intervjuguide, så valde vi också att lämna utrymme för ytterligare frågor som vi kunde ställa under intervjuens gång. Detta bidrog till en betydligt öppnare diskussion. Halvorsen (1989) menar att spontana frågor leder till öppnare diskussion. Halvorsen (1989) påpekar också att intervjupersonen kan använda tystnaden som uppstår ibland genom att låta respondenten ta sin tid att tänka igenom vissa frågor. Detta gjorde vi, vilket ledde till välformulerade och givande svar. När vi hade sammanställt vilka citat vi ville använda oss av, valde vi att mejla respondenterna för ge dem möjligheten att revidera sina uttalanden.

2.5 Urval av intervjupersoner

Vid valet av intervjupersoner använde vi målinriktat urval. Bryman (2014) förklarar urvalsmetoden på följande sätt: "Forskaren gör med andra ord sitt urval utifrån en önskan om att intervjua personer som är relevanta för forskningsfrågorna." (Bryman, 2014, s. 434). Ett vanligt angreppssätt när det gäller målinriktat urval är snöbollsurvalet, vilket vi också använde. Snöbollsurvalet går till på så sätt att respondenten föreslår andra personer som kan vara värdefulla för vår uppsats (Ahrne & Svensson, 2011). Nedan är de personer som vi har valt att intervjua och vi anser att samtliga personer besitter värdefull kunskap och erfarenhet som kan hjälpa oss att besvara uppsatsens frågeställningar. Vi har valt att kategorisera personerna under kommunalföreträdare och transportföreträdare för att få en tydlig uppdelning. Vi har också anonymiserat våra intervjupersoner då vi anser att det är deras funktion som är väsentligt.

2.5.1 Kommunrepresentant

Vi har intervjuat följande fem kommunrepresentanter:

Näringslivs- och turismchef, Lunds kommun och ordförande i Citysamverkan. Som näringslivs och turismchef är ens jobb att underlätta och hjälpa företag som finns i kommunen, samt att skapa en attraktiv stad. Personen sitter också som ordförande i Citysamverkan, vilket är ett samarbete mellan

handelsföreningen i centrum, fastighetsägarna i centrum och kommunen. Dessa jobbar tillsammans för att hitta utvecklingsmöjligheter för staden.

Näringslivsutvecklare inom logistik på stadsledningsförvaltningen, Helsingborgs stad. Efter att ha tagit kontakt med Helsingborgs stad fick vi kontakt med en näringsutvecklare inom logistik på stadsledningsförvaltningen. Personen har kunskap om de flesta logistiklösningarna som har skett i Helsingborgs stad sedan 5-6 år tillbaka.

Projektledare för hållbara godstransporter, Göteborgs stad. Personen jobbade tidigare på trafikkontoret i Göteborg, efter en omorganisering så kallas deras nya avdelning specialist och sakområden.

Trafikstrateg, Malmö stad. Personen jobbar som trafikstrateg på gatukontoret i Malmö, vilket innebär att han står inför logistiska problem dagligen. Personen ifråga har även arbetat på trafikplaneringsenheten i Malmö under en längre tid.

Trafikplanerare, Malmö stad. Likt trafikstrategen i Malmö stad står trafikplaneraren dagligen inför logistiska problem, utöver sin tjänst vid Malmö stad är hon också projektledare i Samcity. Samcity är ett nätverk mellan kommunen och bland annat transportörerna, för att tillsammans hitta hållbara lösningar.

2.5.2 Transportaktörer

Vi har intervjuat följande fem transportaktörer:

CFO (ekonomichef) och vice vd, DSV, Sverige. På grund av personens ledande tjänst anser vi att han besitter en värdefull helhetssyn över hur företaget fungerar. Utöver sin höga tjänst sitter personen också i ledningen för DSV, vilket ger honom en förståelse hur DSV kommunicerar med kommunen.

Platschef, Bring Operations SE, Malmö. Personens tjänst är platschef vilket ger personen en tydlig översiktsbild på hur Bring Operations SE arbetar. Personen har tidigare arbetat som terminalchef inom Bring Operations SE.

Platschef, DHL:s södra distrikt, Malmö. Likt personen ovan besitter personen en platschefstjänst hos DHL, vilket ger även henne en tydlig översiktsbild på hur DHL arbetar. Tjänsten har hon innehaft i 5 år, innan platschefstjänsten har hon haft varierande tjänster inom DHL i cirka 20 år.

Transportledare, DB Schenker, Malmö. Personens tjänst är transportledare, rollen innebär att man ständigt har kontakt med chaufförerna som är verksamma inne i cityområdena. Hans kunskap ger oss en stark verklighetsuppfattning om hur saker och ting verkligen fungerar när det gäller citylogistik. Tidigare i sin karriär har personen själv kört leveranser och har själv upplevt problematiken gällande citylogistiken.

Transportchef, DB Schenker, Malmö. Som transportchef arbetar personen som en länk mellan transportledarna och huvudkontoret, detta innebär att personen får en insikt både i hur det är ute på fältet med chaufförerna, samtidigt som han erhåller hur huvudkontoret kommunicerar ut önskemål och dylikt.

2.6 Uppsatsens validitet och reliabilitet

Trovärdigheten i forskningen är viktig att ifrågasätta när till exempel intervjuer eller andra studier utförs (Bryman, 2014). Halvorsen (1989) skriver att forskarens egna jag har en avgörande roll i hur den insamlade informationen tolkas. Ryen (2004) menar att forskarens egna värderingar och uppfattningar inte kan uteslutas när det kommer till tolkning och analys av den insamlade datan. Patel och Davidson (2011) menar också att detta tankesätt leder till att forskaren inte enbart ifrågasätter trovärdigheten hos sina källor, utan även över sin egen uppfattning (Ryen, 2004). Källkritik handlar i sin tur om att kunna betrakta om den information som är insamlad har blivit förvriden (Svensson & Ahrne, 2011). För att minimera risken att informationen ska bli förvrängd menar Bryman (2014) att forskarna ska vara så nära informationskällan som möjligt, då det kan hända mycket med information om vägen mellan forskare och verkligheten är lång (Ryen, 2004).

Patel och Davidson (2011) skriver om innehållsvaliditet, vilket innebär att en utomstående analyserar resultatet från de utförda intervjuerna. Då vår handledare samt andra studenter har fått ta del av vårt resultat från intervjuerna, anser vi att vår innehållsvaliditet är hög. Ytterligare ett viktigt begrepp när validitet diskuteras är reliabilitet vilket är ett mått på tillförlitlighet av informationen (Ryen, 2004). Patel och Davidson (2011) och Bryman (2014) förklarar att det är ett mått för att visa huruvida slumpartiga händelser påverkar ens resultat. Inom reliabiliteten finns det också fyra

större underkategorier som fokuserar på olika delar, en av dessa är interbedömarreliabilitet, vilket fokuserar på intervjuarens bedömningar och graden av överensstämmelser mellan de olika intervjuarna (Ryen, 2004). Därefter kontrolleras likformigheten i svaren som de olika intervjuarna erhåller, för att påvisa att de har uppfattat klientens svar på liknande sätt (Patel & Davidson, 2011). Då vi valde att spela in samtliga intervjuer, samt att vi båda två förde mindre anteckningar under intervjuerna, så vill vi påstå att vi också har en hög interbedömarreliabilitet, då vi har möjlighet att gå tillbaka till intervjun om det uppstår några frågetecken. Ryen (2004) hävdar också att interbedömarreliabilitet är stark om intervjuerna spelas in.

3. Teoretisk referensram: Från enskild aktör till gemensam samverkan

Den teoretiska referensramen inleds med en genomgång av citylogistikens grunder för att sedan följas av en diskussion om citylogistikens aktörer där fokus är på kommun och transportör och deras möjlighet till att samverka.

3.1 Citylogistikens grunder

Tanguichi (2001) beskriver citylogistik som ett företags process att optimera alla logistik- och transportaktiviteter med hjälp av avancerad informationsteknik i urbana områden med hänsyn till trafikmiljö, trängsel i trafiken, trafiksäkerheten och energibesparingar inom gränserna för en marknadsekonomi. Witkowski och Kiba-Janiak (2014) menar att citylogistik handlar om planering, implementering och övervakning av ekonomisk effektivitet och effektiviteten av människo-, gods- och informationsflöden i urbana områden för att förbättra medborgarnas livskvalitet. Crainic, Ricciardi och Storchis (2009) definition av citylogistik är att det syftar till att minska de negativa effekter som godstransporter i cityområden är associerade med samtidigt som stadens sociala och ekonomiska utveckling stöds. Den slutsats som går att dra är att det finns delvis olika uppfattningar om vad definitionen av citylogistik är men Crainic et al. (2009) definition är den som är mest relevant och passande för vårt arbete.

Citylogistik syftar till att dra nytta av de avancerade transportsystem som redan finns och att optimera dem och målet är att minska konsekvenserna av godstransporternas rörelser och deras påverkan på stadens levnadsförhållanden (Crainic et al., 2009). Detta kan uppnås genom att minska antalet godsfordon som rör sig inom staden, minska storleken på godsfordonen, förbättra godsfordonens effektivitet samt minimera de transportkilometer som godsfordonen kör tomma. Målet med citylogistik är även att minska trängsel, utsläpp och föroreningar och öka rörligheten utan att de sociala och ekonomiska aktiviteterna i staden påverkas (Taylor, 2005 & Crainic et al., 2009).

Det är samhällets produktion och konsumtion av varor som är anledningen till dem godstransporter som vi har. Den allra största konsumtionen sker i större städer och varudistributionen utgör en majoritet av godstransporterna där distributionen sker med mindre fordon fast mer frekvent (Pettersson et al., 2012). När det kommer till citylogistik är det oftast varor som livsmedel,

konsumtionsvaror, post, returer och avfall som det rör sig om (Dablanc, 2007; Pettersson et al., 2012). De vanligaste mottagarna är livsmedel- och detaljhandelsbutiker, restauranger, kontor och offentliga verksamheter (Pettersson et al., 2012).

Citylogistik utgör ofta den sista biten och milen av transportkedjan och det rör sig i vanliga fall om korta transportvägar. De varor som har transporterats längre sträckor körs oftast inte direkt till mottagaren utan lastas om på en terminal, ofta i stadens periferi, till mindre fordon som är mer anpassade för citydistribution (Pettersson et al., 2012). Den sista milen är sedd som en av de dyraste, minst effektiva och den mest förorenande sträckan i hela transportkedjan. Ökade krav från kunderna minskar flexibiliteten i leveranstiderna och i citykärnorna slår trafikens infrastruktur i taket där kapaciteten används till max vilket leder till stora trafikstörningar (Ehmke & Mattfeld, 2012). Samtidigt så är persontrafiken också som störst i städerna och därför måste både godstransporter och persontransporter trängas på det begränsade utrymmet (Pettersson et al., 2012).

3.2 Citylogistikens aktörer

Freeman (1984) definierar en aktör som "en grupp eller individ som kan påverka eller blir påverkad av en organisations verksamhet och mål" (Freeman, 1984, s. 52) (vår översättning). El-Gohary, Osman och El-Diraby (2006) definierar en aktör som "individer eller organisationer som antingen påverkar eller blir påverkade av utvecklingen av projekt" (El-Gohary et al., 2006, s. 595). Dessa definitioner är snarlika varandra och en blandning av dem passar vår definition av aktör: en grupp eller individ som kan påverka eller påverkas av utvecklingen av ett projekt och/eller en organisations verksamhet och mål. Aktörernas behov och mål skiljer sig mellan varandra och deras samverkan beskrivs som ett system i jämvikt där små förändringar från en aktörs sida kan påverka dem andra aktörerna på ett sätt som kan ha stor betydelse för verksamheten (Taylor, 2005). Det finns det fyra stora aktörer som verkar inom citylogistik, som nämnts innan består dessa av transportörer, kommuner, näringsidkare och fastighetsägare (Bohlin et al., 2011 & Pettersson et al., 2012). Sjöberg och Karlsson (2011) menar att varuägare, myndigheter på regional- och riksnivå samt boende och besökare i staden också tillhör citylogistikens aktörer. Enligt Bohlin et al. (2011) har alla aktörerna ansvaret att öka kvaliteten på citylogistiken och även att bidra till en attraktiv stad. Kommunen har till uppgift att leda och driva processen från kommunalt håll, transportörens roll är att samordna godset och anpassa fordonen. Företagens roll är att se över beställningsrutiner och anpassa leveranstiderna och fastighetsägarna har ansvaret för att upprätthålla goda lastnings- och lossningsmöjligheter (Bohlin et al., 2011)

Jonsson, Nilsson och Östlund (2009) pekar på att åtgärder för att lösa de problem som konsekvenserna blir av citylogistik ofta initieras av kommunen eller staden men att det är mot transportörerna som de riktar sig. Samtidigt så är citylogistiken efterfrågestyrd då det är stadens verksamheter och näringsidkares beställningsmönster som styr transporterna. Det finns inte heller någon tydligt samarbete eller löpande diskussioner mellan aktörerna. Jonsson et al. (2009) menar att det finns ett klart behov av mer utförliga analyser av de godsflöden som kommer att genereras av planerade kommersiella och industriella byggnader. Jonsson et al. (2009) pekar även på att det måste införas mer tydliga, enkla och stabila regleringar för citylogistiken som ska utformas tillsammans med alla inblandade aktörer och skickas på remiss innan ett beslut tas (Dablanc, 2007 & Jonsson et al., 2009). Sammantaget visar tidigare forskning inom fältet att det finns det två stycken aktörer som kan förändra och effektivisera citylogistiken: transportörer och kommuner (Allen, Thorne och Browne, 2007 & Quak, 2012). Kommunen kan till exempel förändra ett företags rutiner genom att införa nya regelverk och transportören kan bland annat effektivisera genom samlastning (Allen et al., 2007).

3.2.1 Transportör

Transportörerna skräddarsyr transporten åt leverantörerna med hjälp av åkerierna som är deras samarbetspartner och även de som utför transporten men det är transportören som förhandlar om fraktvillkor och priser med leverantörerna (Sjöberg & Karlsson, 2011). Effektiva och hållbara transporter i cityområden är en utmaning för transportörerna. Förutom att godstransporterna delar utrymme i trafiken med sårbara gångtrafikanter och cyklister så måste de även handskas med ett begränsat utrymme som smala vägar och lokala trafikföreskrifter, till exempel miljözoner och tidsfönster för leveranser (Quak, 2012).

När åkerierna får sina uppdrag kommer de antingen från en transportör eller leverantör. Beställda gods och paket kan hämtas direkt hos en leverantör eller på ett utlämningsställe som ligger i närheten av adressen dit paketet ska skickas (Sjöberg & Karlsson, 2011). I tätorter är det vanligt att en budbil fylls med gods och paket och kör en slinga istället. Ibland kan det även förekomma att budbilen hämtar upp gods längs samma slinga. I Sverige har de ledande transportörerna ett nätverk bestående av linjer och terminaler (ibid).

Transportörerna påverkar trängseln i trafiken och tillgången till lediga lastzoner genom att samordna leveranser och genom tiden på dygnet som de väljer att leverera (Bohlin et al., 2011). Att skapa en ökad tillgänglighet inom städerna för godstransporterna är grundläggande för att kunna reducera trängseln, utsläppen och öka trafiksäkerheten (ibid). Ett vanligt problem gällande tillgängligheten i stadskärnorna är att transportörerna blir tvingade att utföra sin lastning och lossning vid adresser som inte är lämpade för det. Detta leder till att fordonen ofta blockerar framkomligheten för den övriga trafiken, alternativt att fordonet utsätter andra trafikanter för fara (Bohlin et al., 2011).

3.2.2 Transportör som initiativtagare

Många utvecklingar i ökad effektivitet och en reduktion av negativa konsekvenser av citylogistik har initierats av den privata sektorn (Lindholm, 2014). De privata aktörerna har blivit mer medvetna om deras roller och ansvar och utvecklar därför aktivt nya hållbara transportsystem (ibid). Browne och Allen (1999) menar att det är oftast de företagsdrivna förändringarna som också skapar vinster. De påpekar samtidigt att förändringar som sker till följd av kommunbeslut högst troligt inte har några positiva följor för transportföretagen, dessa beslut kan till och med bidra till minskad ekonomisk effektivitet (ibid).

Transportörerna implementerar förändringar i organisationen som de kan dra interna fördelar av och som indirekt kan minska transportverksamhetens miljökonsekvenser (Allen et al., 2006). Fördelar som de kan dra nytta av genom att minska sin miljöpåverkan kan vara interna ekonomiska vinster genom att ha en effektivare miljö- och samhällsprofil, ökad ekonomisk effektivitet eller ökade marknadsandelar genom att bli kända för sitt miljöarbete. Det som kan motivera företagen till förändringar är att öka fordonens bränsleeffektivitet, ökad lastfaktor genom samlastning och leveranser före eller efter normala leveranstider (ibid). En studie i Nederländerna visade dock på att majoriteten av nya initiativ inom citylogistik oftast kom från andra aktörer än transportörerna (Quak, 2012). De nederländska kommunerna beskyller transportörerna för att inte vara innovativa med deras transporter och för att inte vara samarbetsvilliga till att göra citylogistiken mer hållbar (ibid). Enligt Quak (2012) anser transportörerna att kommunerna gör det svårt för transportörer att bedriva sin verksamhet på ett effektivt sätt. Pedersen (2003) pekar på att aktörerna måste nyttja ett språk som båda sidorna förstår och kan tolka. Enligt Quak (2012) initierar transportörerna många olika projekt för att göra citylogistik mer hållbart men att detta inte märks av kommunen eftersom att de två aktörernas verksamheter skiljer sig så mycket att de fokuserar på olika saker och

att skillnaderna i deras språk skapar barriärer. På grund av att transportörer även opererar både nationellt och regionalt så märks inte de initiativ som transportörerna tar eftersom kommunen har ett lokalt fokus (Quak, 2012). Transportörer är enligt Quak (2012) ofta oförmögna till att påverka kommunens aktörer. Quak (2012) menar att transportörernas enda möjlighet till effektivisering i verksamheten är genom egna innovationer i deras logistiska operationer tekniska förbättringar i till exempel fordonen. Det är tydligt att det finns en vilja från transportörerna att effektivisera verksamheten men att det finns en konflikt med kommunen och att denna kan bero på hur mycket de två olika organisationernas verksamhet, mål och språk skiljer sig. När transportörerna, som har ett mer regionalt och nationellt fokus, vill initiera innovativa lösningar som till exempel nattleverans, kräver det att transportörerna måste förhandla om ett godkännande av nattleverans med varje kommun där de vill använda det vilket kräver både tid och resurser eftersom att godstransporter är förbjudet i många städer under nattid (Quak, 2011). Quak (2011) menar att inte alla kommuner vill samarbeta med transportörerna och att kommunerna ibland har en negativ inställning till transportörernas innovativa lösningar. Problemet ligger även i att de logistiska lösningar som transportörerna implementerar för en mer hållbar godstransport inte ses som lösningar på citylogistikens problem av kommunen (Quak, 2011).

3.2.3 Kommunen som offentlig aktör i citylogistiken

Kommunen är ansvarig för gatunätets utformning och funktion, samt ansvarar för att i inte bara städer utan även i tätorter av varierande storlek skapa goda förutsättningar för godstransporter. (Sjöberg & Karlsson, 2011). Kommunen har även till uppgift att skapa en välfungerande och effektiv varudistribution (Bohlin et al., 2011). I Sverige finns det generella mål för svensk transportpolitik för att garantera en "samhällsekonomiskt effektiv och långsiktigt hållbar transportförsörjning för medborgare och näringsliv i hela landet" (regeringen, 2014). Ett av de transportpolitiska målen är "att skapa tillgänglighet för människor och gods". Transportsystemets utformning, funktion och användning ska medverka till att ge alla en grundläggande tillgänglighet med god kvalitet och användbarhet samt bidra till utvecklingskraft i hela landet" (regeringen, 2014). De transportpolitiska målen ska fungera som en utgångspunkt för alla statens åtgärder inom transportområdet, till exempel hur kommunen ska prioritera bland olika behov när de genomför sina uppdrag (ibid).

Utrymmet inom stadskärnorna är begränsat när det kommer till vägar, infrastruktur och parkeringsplatser och kommunen strävar samtidigt efter att få många besökare till stadskärnan för

att staden ska hållas levande och för att hålla en hög service. Besökare till staden vill att åtkomsten till stadskärnan ska vara enkel samtidigt som de förväntar sig service som varor och gods och att kunna promenera utan att bli störda av trafik (Sjöberg & Karlsson, 2011).

Den viktigaste rollen inom citylogistik utgörs av kommunen vars främsta uppgift är att lösa konflikter mellan citylogistikens aktörer och säkra en hållbar utveckling av staden (OECD, 2003 & Witkowski & Kiba-Janiak, 2014). Enligt Witkowski och Kiba-Janiak (2014) ska kommunen vara både initiativtagare och koordinator samt även motivera aktörer till nya logistiklösningar för att kunna effektivisera godstransporterna i staden. Kommunen ska även skapa tydliga och klara mål samt ett ramverk för att kunna skapa lokala skräddarsydda lösningar när man ska jobba med citylogistikfrågor (OECD, 2003). Kommunerna är enligt Dablanc (2007) medvetna om att de ska hantera citylogistiken men de vet inte hur. Vidare så menar Lindholm (2014) att det dock saknas logistikkompetens i allmänhet och att citylogistikkompetensen hos kommunerna är bristande. Kommuner saknar dock ofta ett verktyg för att hantera problem som har uppstått kring godstransporter och det finns inte någon juridisk skyldighet för kommunerna som tvingar dem att hantera frågor som rör citylogistik förutom transporter med farligt gods och transportdispenser (Bohlin et al., 2011). Det saknas även ett samarbete i frågor som rör citylogistik på ett nationellt plan mellan kommuner och mellan landsting (Sjöberg & Karlsson, 2011). Detta stöds av Lindholm (2014) som pekar på att kommunerna är passiva i frågor som rör citylogistik men att det finns ett fåtal kommuner som jobbar med det på olika plan fast att detta motiveras mer av image än andra faktorer.

Kommuner är ofta uppdelade i olika förvaltningar som när det kommer till godstransporter kan vara förvaltningar som stadsplanering, mark- och exploateringsfrågor, trafikplanering och kontakt med näringslivet (Bohlin et al., 2011). Då citylogistiken rör flera förvaltningar kan det skapas problem om det inte finns något samarbete mellan förvaltningarna och det är således viktigt att det finns en tydlig samordning och kommunikation mellan de förvaltningar som är inblandade i citylogistik (Bohlin et al., 2011 & Pettersson et al., 2012). Keyton (2011) och Gonzalez-Feliu, Semet och Routhier (2014) menar att den interna kommunikationen, kommunikationen mellan olika avdelningar inom en organisation, är problematisk inom kommunala verksamheter då det ofta råder strikta förhållningsregler vid beslutsfattande. Studerar man den kommunala verksamheten beskrivs den ofta som en komplicerad organisation jämfört med privata verksamheter. Detta då det ofta existerar ett komplext regelverk inom de offentliga verksamheterna som kan sätta stopp för nytänk och flexibilitet, vilket också drabbar den interna kommunikationen (Grönroos, 1988). För

att motverka det komplexa regelverket pekar Bohlin et al. (2011) på vikten av att det finns ett utpekat ansvar inom kommunen för godstransportsfrågor och att någon eller några oavsett var huvudansvaret ligger har mandat att sköta arbetet i koordinering med övriga förvaltningar (Bohlin et al., 2011) men ofta så saknar kommuner någon som har det övergripande ansvaret för citylogistik (Lindholm, 2014 & Pettersson et al., 2012). Taniguchi och Thompson (2014) poängterar att en verksamhet som inte lyckas utveckla en bra intern kommunikation har högst troligt svårigheter i att också skapa extern kommunikation.

På grund av uppdelningen mellan olika förvaltningar är det idag få kommuner som arbetar på ett systematiskt sätt för att förbättra och underlätta stadens godstransporter vilket försvårar arbetsprocessen (Bohlin et al., 2011). Kommunerna har alltså två stora brister som försvårar deras arbete men som även är till nackdel för att kunna effektivisera och utveckla citylogistiken. Kommunen ska initiera nya logistiklösningar (Witkowski & Kiba-Janiak, 2014) men då ansvaret inte är fördelat till en viss person eller förvaltning kan det bli svårt för kommunen att driva en sådan process.

3.3 Samverkan mellan citylogistikens aktörer

3.3.1 Private-public partnership

Private-public partnership (PPP) innebär att där det finns ett gemensamt intresse ingår en offentlig aktör, till exempel kommunen, i samverkan med en organisation i den privata sektorn som till exempel transportörer (Browne et al., 2004). Genom att använda sig av PPP kan aktörerna agera som rådgivare till varandra och ömsesidigt ge råd och återkoppling kring det gemensamma intresset (Browne et al., 2004). Enligt Pongsiri (2002) och Wettenhall (2003) resulterar PPP i en ömsesidig nytta för både den offentliga och privata sektorn men för en lyckad implementering krävs det att ledaren använder en struktur som är lämplig för kontexten (Bovaird, 2004). PPP medför även att privata aktörer involveras som både besitter expertis och finansiella resurser som inte alltid finns tillgängligt hos offentliga aktörer (Schneider, 2005; Koppenjan & Enserink, 2009 & Randall et al., 2010) och Browne et al. (2004) pekar på att PPP blir allt vanligare.

Exempel på där PPP kan appliceras är i stadskärnorna där kommunens uppgift bland annat är att förebygga trängsel men det är transportörerna som utför godstransporterna, det ligger alltså i båda aktörernas intresse att minska trängsel. Sundgren (2011) menar att för att kunna hantera framtida utmaningar krävs samverkan mellan bland annat kommun och transportör, alltså PPP för att

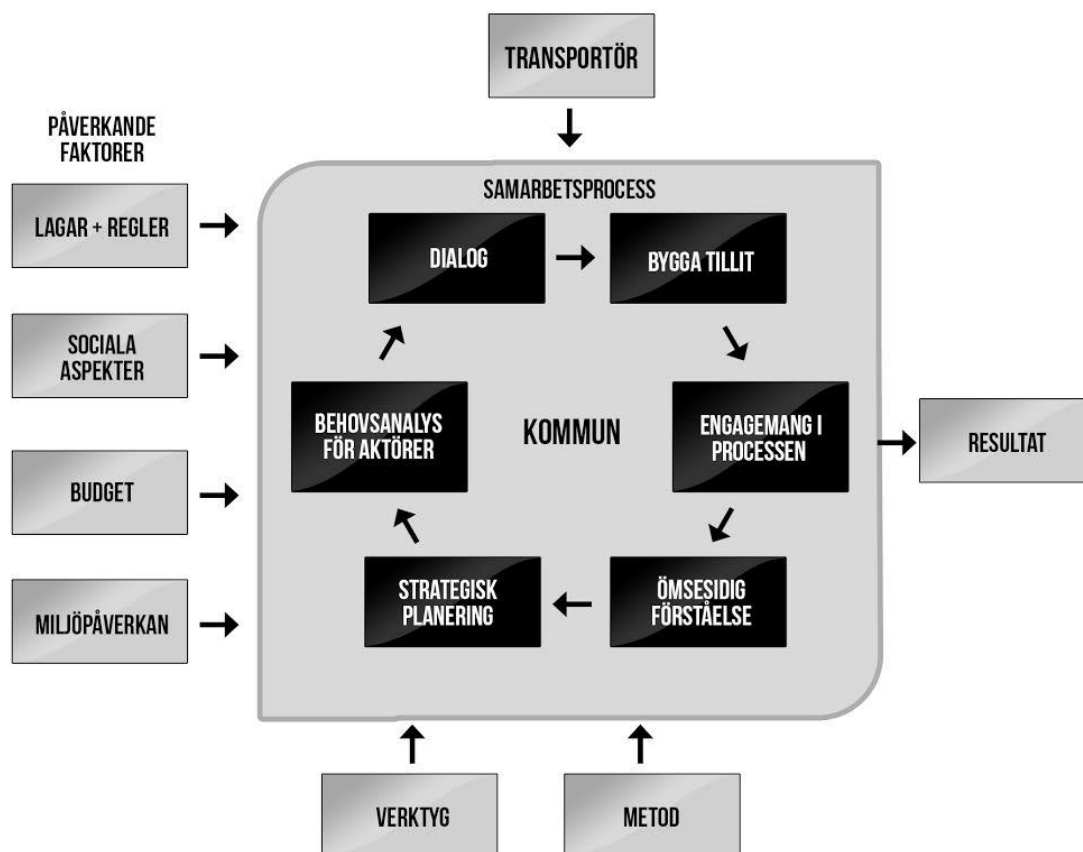
utveckla hållbara godstransporter inom städer. Browne et al. (2004) pekar på att PPP kan appliceras på arbeten kring godstransporter som till exempel att vid utvecklingsprojekt av kommunal infrastruktur involveras privata aktörer men även att det förs en dialog om nuvarande lokala trafikföreskrifter och hur de ska vara utformade i framtiden. Browne et al. (2004) menar dock att kommunen inte är kända för att involvera privata aktörer i sådant arbete. Många initiativ har som tidigare nämnts misslyckats därför att andra aktörer inom citylogistik inte har involverats av kommunen i utvecklingsarbetet (Machari & Melo, 2011). Browne et al. (2004) pekar dock på att kommunens ståndpunkt håller på att förändras och att kommunen har insett att det kan resultera i mer långsiktigt hållbara och effektiva lösningar. Browne et al. (2004) poängterar dock att i vissa fall blir transportörer bara informerade av kommunen om regler och regelförändringar och att den typen av interaktion mellan den offentliga och privata sektor inte utgör en samverkan eller partnerskap. PPP har även ifrågasatts om förenligheten mellan privata aktörer som ofta fokuserar på kortsiktiga vinster och offentliga aktörer som ofta har ett långsiktigt perspektiv på investeringar (Koppenjan & Enserink, 2009).

3.3.2 Initierande av samverkansprocess

Vi har i figur 1 en modell som är baserad på Witkowski och Kiba-Janiak (2014) som visar ett PPP, en samverkansprocess inom vid införande av nya aktiviteter inom citylogistik med kommunen som ledare. Modellen är modifierad för att vara anpassad till vårt arbete. Bovaird (2004) menar som tidigare nämnts att en lyckad implementering av PPP grundas i att ledaren väljer en struktur lämplig för kontexten. När kommunen inför nya aktiviteter så måste de ta hänsyn till vissa faktorer som lagar och regler, sociala aspekter, budget och miljöpåverkan. För att uppnå ett effektivt resultat ska aktörer inom citylogistik, i detta fallet transportörerna, vara involverade och utgå från aktörernas behov vid införandet av de nya aktiviteterna (Witkowski & Kiba-Janiak, 2014). Nästa steget i processen är dialog vilket syftar till att bygga tillit mellan aktörerna. För att erhålla hög tillit för varandra krävs det att aktörerna har en fungerande kommunikation (Ki & Brown, 2013). Följaktligen skapas det alltså engagemang i processen som leder till ömsesidig förståelse för behoven (Hong & Yang, 2011). I den sista delen av processen är samtliga intressenter involverade i de strategiska utvecklingsplanerna genom användandet av befintliga metoder och verktyg (Witkowski & Kiba-Janiak, 2014).

När de strategiska planerna har etablerats avslutas inte samverkansprocessen utan det är en kontinuerlig process som ska repeteras med jämna mellanrum i syfte att utveckla de logistika

processerna i staden. Samverkansprocessen ska resultera i specifika lösningar inom citylogistikområdet (ibid). Enligt Witkowski och Kiba-Janiak (2014) ska kommunen samarbeta med andra aktörer när nya projekt implementeras i citylogistiken. Kommuners införande av nya aktiviteter inom citylogistik kräver ett samarbete med andra aktörer där en överenskommelse med den privata sektorn är viktigast (OECD, 2003 & Witkowski & Kiba-Janiak, 2014).



Figur 1, Samverkansprocess inom citylogistik med kommunen som ledare. (Källa: Eget verk, modifierad. Baserad på Witkowski och Kiba-Janiak, 2014)

I projekt som involverar eller påverkar flera aktörer är samverkan, delande av kunskap och information av stor betydelse (Albrechts, 2006). Taniguchi och Thompson (2014) hävdar att delning och förmedling av sin kunskap kan lyftas fram som en av den viktigaste delarna av ett samarbete. Kunskap och information har ett litet värde om den inte kommuniceras ut och omvandlas till handling (Senge, 2006). Ulmer (2001) påpekar att de inblandade parterna ska vara försiktiga med vilken information de kommunicerar ut, då detta i vissa fall kan skada deras egen organisation. Samtidigt hävdar Morgan och Hunt (1994) att just denna tillit att lämna ut

information kan bidra till inflytande från båda sidorna. Yang (2007) hävdar att en god extern kommunikation kan leda till att organisationen får ett gott rykte vilket bidrar till en större acceptans när det berör förändringar som organisationen utför. I dagens situation påpekar Quak (2012) den externa kommunikationen mellan transportör och kommun är bristande och knappt existerar. Pettersson et al. (2012) hävdar att kommunikation mellan transport och kommun inte fungerar i dagsläget och att någon återgård krävs. Hong och Yang (2011) menar dock att om detta ändras kan en god extern kommunikation bidra till att organisationen utvecklar ett stödjandebeteende. Detta innebär att parterna har en förmåga att stötta varandra, samt att de också har en större förståelse kring organisationens agerande (Hong & Yang, 2011). Lyckas en organisation att implementera en god extern kommunikation där de har kontinuerlig kontakt med andra aktörer kommer relationen till dem utvecklas successivt (Ki & Brown, 2013). Samverkansprocessen beror enligt Wikowski och Kiba-Janiak (2014) på uthålligheten på aktörernas relation.

En anledning för kommun och transportör att upprätta en relation med varandra är möjligheten till att tillsammans diskutera eventuella frågor och problem för att gemensamt finna en lösning (Toth, 2000). Grunig och Huang (2000) menar att det krävs ständig underhåll av relationen, om detta inte sköts finns risk för att relationen upphör. En annan anledning är att en god relation bidrar till att ens intressenter stannar kvar som en partner även om det råder hård konkurrens, då de värdesätter varandras tjänster och arbete. Keyton (2011) och Mumby (2013) hävdar att det krävs kontinuerlig kommunikation i en relation som strävar efter att uppnå samma mål. Detta ställer i sin tur höga krav på att parterna samarbetar och visar ett gemensamt intresse att lösa eventuella problem som uppstår (Keyton, 2011). Tidigare studier kring relationer av Ledingham och Burning (1998) visar på att flera parter som har samma synsätt på ett problem och som kommunicerar kring det, blir integrerade och samordnade.

3.3.3 Behovet av samverkan

Enligt Gray (1985) finns det ett växande behov för problemlösning genom samarbeten mellan offentliga aktörer och privata företag. Gray (1985) menar också att samarbeten mellan aktörer är välbehövligt speciellt när man ska lösa vad Gray (1985) kallar osynliga problem, det vill säga problem som är större än någon organisation kan lösa själv. I arbetet för att få hållbara och väl fungerande godstransporter så är kommun, näringsidkare, fastighetsägare och transportör de viktiga aktörerna men WSP (2012) pekar på att det idag hos kommuner inte finns någon självklar plats i planeringen för citylogistiken och många kommuner saknar en övergripande strategi. Visioner och

handlingskraft saknas också då kommunen, som enligt Lindholm (2014) ska ha den sammanhållande och koordinerande rollen, ofta saknar resurser. Enligt Lindholm (2014) så saknas ofta citylogistik och godstransporter på den politiska agendan vilket leder till att frågan inte får någon prioritet. Kommunen ignorerar ofta stadens godsflöde och ser transportörerna mer som ett hinder för att implementera nya regler än som en huvudaktör i transportkedjan (Dablanc, 2007; Stathopoulos, Valeri och Marcucci, 2011).

Ett problem som bidrar till bristen på nya initiativ inom citylogistik är att de två aktörerna, kommun och transportör, förväntar sig att det är en andra parten som ska ta initiativ till en förändring och det bildas ett vakuum där det inte händer någonting (Dablanc, 2007; Jonsson et al., 2009 & Ballantyne et al., 2013). Transportörerna väntar på att ta affärsrisker tills kommunen har initierat och möjligtvis subventionerar nya transport- och logistiklösningar. Samtidigt så väntar sig kommunen att transportören ska anpassa sig efter kundernas behov och själva skapar och initierar nya logistiklösningar (ibid).

Aktörernas beteende påverkas av skillnader i mål och av samverkan mellan aktörerna (Taniguchi, Yamada & Okamoto, 2007). Komplexiteten med citylogistikens problems tillsammans med potentiella konflikter mellan aktörer gör att samarbeten kan vara svåra att uppnå (Stathopoulos et al., 2011; Anand, Quak, van Duin & Tavasszy, 2012 & Ballantyne et al., 2013). Detta styrks även av Lindholm (2014) som menar att bland många aktörer saknas i nuläget en problemförståelse för helheten och att orsaken är komplexiteten med många inblandade aktörer som målsätter sin egen del i systemet. Förutom att det saknas kunskap och insikt om citylogistiken behövs det främst samverkan mellan aktörerna (Pettersson et al., 2012). Forskare inom citylogistik vid Linköpings universitet tycker att samhällets aktörer är för passiva och menar att miljökraven är ett samhällsansvar men som i dagens läge läggs över på transportörerna och menar att det istället måste skapas gemensamma mål (Svenselius, 2011). Aktörerna saknar beslutsmodeller som grundas på en systemsyn och tar hänsyn till samtliga aktörer (Lindholm, 2014). Konsekvenserna av detta är en kortsiktighet i planeringen och en bristande uppföljning av effekter. Lindholm och Browne (2013) menar att ur ett långsiktigt perspektiv kan samverkan mellan kommun och transportör ha positiva effekter på citylogistik för båda grupperna. Crainic et al. (2004) fastslår att en ömsesidig förståelse för PPP och samverkan är nödvändigt för att uppnå en hållbar citylogistik.

4. Analys

I detta kapitel kommer det empiriska materialet att analyseras, redovisas och tolkas utifrån uppsatsens teoretiska referensram. Först kommer vi föra en diskussion om hur kommuner organiserar sitt arbete med citylogistik för att sedan diskutera betydelsen av relationen mellan kommun och transportör och deras samverkan med varandra.

4.1. Kommuners organisering av citylogistik

4.1.1 Ansvaret för citylogistik

I dem kommuner vi har undersökt har det visat sig att det ofta saknas ett samlat ansvar för citylogistiken och att ansvaret i stället sträcker sig över olika förvaltningar eller att citylogistik bedrivs som ett sidoprojekt vid sidan om de ordinarie uppgifterna. Detta har bland annat visat sig när vi har försökt få tag i tjänstemän ansvariga för citylogistik men har mötts av ett byråkratiskt flipperspel där vi har bollats runt mellan olika anställda inom kommunen i jakten på en citylogistikansvarig. Enligt Bohlin et al. (2011) är det få kommuner som arbetar på ett systematiskt sätt för att förbättra och underlätta stadens godstransporter och anledningen till det kan vara att kommuner ofta är uppdelade i olika förvaltningar som när det kommer till godstransporter kan vara förvaltningar som stadsplanering, mark- och exploateringsfrågor, trafikplanering och kontakt med näringslivet vilket försvårar arbetsprocessen med citylogistik (Bohlin et al., 2011). Platschefen på Bring menar också att det orsakar problem för transportören när kommunens arbete med citylogistik involverar flera olika förvaltningar:

”Kommunerna är komplexa internt vilket gör att utmaningar som uppstår som innefattar fler enheter, kan i vissa fall ta längre tid än vad man önskar” (Platschef, Bring)

Platschefen vid Bring Malmö menar alltså att det är tidskrävande och problematiskt att få kontakt med någon på kommunen som kan svara på frågor som rör citylogistik när kommunen fördelar arbetet med citylogistik över flera förvaltningar. I Lund rör det sig vanligtvis om flera förvaltningar som har hand om citylogistik enligt näringslivs- och turismchefen i Lunds kommun. Enligt projektledaren för hållbara godstransporter vid Göteborgs stad är deras arbete med citylogistikfrågor också uppdelat över flera förvaltningar. Pettersson et al. (2012) menar att det skapas problem om det inte finns något samarbete mellan förvaltningarna som rör godstransporter, precis så som terminalchefen vid Bring upplever det. Enligt Gonzalez-Feliu et al. (2014) så är

offentliga verksamheters interna kommunikation problematisk eftersom att restriktionerna är hårda inom offentliga verksamheter när det kommer till tillvägagångssätt vid beslutsfattande och regelverk. Detta kan medföra kommunikationsmöjligheter och tydliga mål ska i stället sättas upp för kommunikationen inom organisationen (Pedersen, 2003). För att underlätta kommunens arbete med citylogistik menar Bohlin et al. (2011) att det är viktigt att det finns ett utpekat ansvar för citylogistikfrågorna inom kommunen och att någon har befogenheten att sköta arbetet i koordinering med övriga förvaltningar. Lindholm (2014) och Pettersson et al. (2012) pekar på att kommuner ofta saknar någon som har det övergripande ansvaret för citylogistik.

“Stadens godstransporter har vi ingenting att göra med, det finns ju ingen som har det ansvaret. [...] Det jag hoppas är att det tillsätts en projektledare för stadens gods men jag vill inte vara det.” (Näringslivsutvecklare, Helsingborgs Stad).

I Helsingborgs stad finns det ingen ansvarig över citylogistiken och detta skulle kunna härledas till det faktum att de inte har någon juridisk skyldighet till att hantera frågor som rör citylogistik (Bohlin et al., 2011) men det skulle även kunna härledas till att det är brist på kompetens inom kommuner när det kommer till gods (Lindholm, 2014). Detta styrks av projektledaren för hållbara godstransporter vid Göteborgs Stad som menar att det generellt sett är låg kompetens när det gäller gods. Lindholm (2014) menar också på att kommunerna är passiva i frågor som rör citylogistik men att det finns ett fåtal kommuner som jobbar med det på olika plan, det har bland annat Malmö stad valt att göra och de pekar på att det formellt sett är kommunens ansvar att bara lägga upp spelplanen men de har valt att gå steget längre genom att initiera utvecklingsprojekt inom citylogistik (Trafikstrateg, Malmö Stad). Det visar på att Malmö Stad tar initiativ till att initiera nya projekt för att utveckla nya logistklösningar vilket Witkowski och Kiba-Janiak (2014) menar är kommunens uppgift.

4.1.2 Citylogistikens prioritet

Enligt Sjöberg och Karlsson (2011) har kommunen till uppgift att skapa goda villkor för godstransporterna i städerna och Bohlin et al. (2011) pekar på att kommunen även ska sätta premisserna för en välfungerande och effektiv varudistribution. Pettersson et al. (2012) uppger att persontrafiken i storstäderna är störst och på det begränsade gatuutrymmet måste godstransporter tränga sig in bland persontrafiken. Många av respondenterna har lyft fram att godset saknar utrymme i både kommunens stadsplanering och fysiskt i staden när godstransporterna ska slåss om gatuutrymmet med gång- och cykeltrafikanter där transportörerna ofta upplever sig som

underprioriterade. Detta menar även trafikstrategen vid Malmö Stad är ett problem. Malmö Stad har en översiktsplan som säger att det ska byggas tätare på samma område så att gatumarken kan användas mer effektivt och målet är då också att bygga mer cykelbanor och kollektivtrafikfält (trafikstrateg, Malmö Stad). Trafikstrategen vid Malmö Stad poängterar dock att frågan då uppstår om var godstrafiken ska ta vägen. Detta stärker Lindholms (2014) som menar att godstransporterna saknar utrymme i stadsplaneringen och stadsutvecklingen. I Helsingborg är det också problem med det begränsade gaturummet: “Som det ser ut nu prioriteras persontrafiken utan tvekan” (näringslivsutvecklare, Helsingborgs Stad) och detta tolkar vi som att godstransporterna inte värderas lika högt som persontrafiken. Näringslivs- och turismchefen vid Lunds kommun lyfter också fram problemen med godstransporterna men förklarar att dem uppstått på grund av att Lund är en gammal stad och att staden inte är anpassad för de transporter som Lund har idag. Näringslivs- och turismchefen vid Lunds kommun menar att vissa är nöjda med dagens utförande men att det finns andra som hävdar att det behövs mer plats för godstransporterna. Det begränsade gatuutrymmet och den uteblivna prioritet av godstransporter upplevs även som ett problem i Göteborg:

“Vi ser ju konflikterna i den här täta staden där alla ska gå och cykla, hur ska man få in godset i den staden?” [...] Det som pågår nu är att vi försöker ta reda på hur svårt det blir att komma fram med gods när vi ska bygga så mycket.” (Projektledare för hållbara godstransporter, Göteborgs Stad).

Projektledaren för hållbara godstransporter vid Göteborgs Stad menar att kommunen är medveten om att godstransporterna hamnar vid sidan om persontransporterna och att det kommer bli värre problem när gångtrafikanter och cyklister ska ges mer utrymme och vi tolkar det som att det helt enkelt inte går att ge alla en lika stor del av kakan men att kommunen ändå på något sätt måste hitta en lösning på problemet för får man inte in godstransporterna så stannar staden. Bristen på utrymme åt godset stärks även av Pettersson et al. (2012) som pekar på att det idag hos kommuner inte finns någon självklar plats i planeringen för citylogistiken och många kommuner saknar en övergripande strategi. Enligt Lindholm (2014) så saknas ofta citylogistik och godstransporter på den politiska agendan vilket leder till att frågan inte får någon prioritet. Detta är något som transportörerna också märker av enligt platschefen vid DHL:

“Eftersom vi ska dela på samma utrymme så blir det väl ofta så att när man bygger om vissa gator så prioriteras ofta gångtrafikanter och cyklister. Detta resulterar i att man

smalnar av vägarna samtidigt som man helst också vill ha någon bra plats till lokalbussarna. Detta blir ju jobbigt för oss då vi får väldigt små ytor att jobba på vilket skapar ny trängsel” (Platschef, DHL)

Platschefen vid DHL upplever det som att gångtrafikanter och cyklister får prioritet och godstransporterna får ge vika när städerna byggs om vilket leder till problem då transportören får små ytor att jobba på och som även Bohlin et. al (2011) menar så skapas mer trängsel när godstransporterna inte får det utrymme som krävs i städerna och får backa undan för gångtrafikanter och cyklister. Vice vd:n på DSV lyfter också fram frågan och enligt honom tog DSV och transportföreningen BA initiativ till att starta en dialog med Stockholms stad angående multi-lane use, det innebär att godstransporterna får nyttja de körfält som är avsedda för kollektivtrafiken, vilket i sin tur underlättar för transportörerna att ta sig fram till sin destination, de slipper dessutom också sitta i trafikköer där de har som störst miljöpåverkan (Forkert & Eichhorn, 2005). Svaret de fick var negativt menar vice vd:n på DSV: “[...] då var det bestämt nej då de ansåg att det var person- och kollektivtrafiken som skulle prioriteras”. Han pekar på att även i Sveriges största stad där godstransporterna är kritiska för att kunna ha en levande stad så hamnar godstransporterna långt ner i hierarkin och att det är person- och kollektivtrafik som är det viktiga för staden. Dessutom är det en motsats till det de nederländska kommunerna enligt Quak (2012) hävdar, att transportörer varken är innovativa eller öppna för att göra citylogistiken mer hållbar. Trafikstrategen vid Malmö Stad styrker detta och pekar på att godset inte hamnar högt på prioriteringen och man fokuserar mer på personresor där cykel och kollektivtrafik prioriteras. Transportchefen på Schenker berättar att de blev kallade till ett möte av Helsingborgs stad för att diskutera en samverkan mellan transportör och kommun men att kommunen under mötet i stället börjar diskutera ombyggnationen av en av de större gatorna i Helsingborg och att kommunen redan bestämt att rationalisera bort alla lastzoner. Platschefen på Schenker berättar att det kommer försvåra deras arbete och ställer sig frågan hur deras kunder då ska kunna få sitt gods och menar att det nog inte är någon som tänkt på det.

Uppfattningen att godset saknar både utrymme och prioritet i trafiken delas av både transportörer och kommuner och godset får istället ge vika till fördel för cykel- och persontrafik. Bohlin et al. (2011) pekar på att det är kommunen som ska sätta premisserna för en välfungerande och effektiv varudistribution. För att lösa de problem som godstransporterna för med sig, till exempel trängsel och utsläpp, krävs det enligt Bohlin et al. (2011) en ökad tillgänglighet för godstransporterna inom städerna. På det sättet som kommunerna organiserar sitt arbete med citylogistik idag kan man dra

slutsatsen att de problem som godstransporter medför inte kommer kunna lösas inom den närmsta tiden då varken tidigare forskning eller intervjuer visat på att kommuner arbetar med att öka tillgängligheten för godstransporterna. Ett av de transportpolitiska målen är att säkerställa en långsiktigt hållbar transportförsörjning och skapa tillgänglighet för gods (regeringen, 2014) men på det sätt som kommunerna organiserar sitt arbete idag så lever de inte upp till de transportpolitiska målen då de inte jobbar för att öka godsets tillgänglighet eller säkerställer en långsiktigt hållbar transportförsörjning. Både kommunens aktörer och transportörerna är överens om att godset inte får den plats som krävs i städerna. Detta stärker även Dablanc (2007) och Stathopoulos et al. (2011) som pekar på att kommunen ofta ignorerar stadens godstransporter. En av anledningarna till att godset inte prioriteras kan bero på att kommunerna saknar juridisk skyldighet att hantera frågor som rör citylogistik (Bohlin et al., 2011 & Lindholm, 2014). Det kan även bero på att helt enkelt saknas kompetens om citylogistik inom kommunen (WSP, 2012 & Lindholm, 2014). Orsaken till den låga kvaliteten på kommunernas arbete med citylogistik kan även härledas till att frågor som rör citylogistik är fördelade mellan flera olika förvaltningar och att det är svårt för en förvaltning som delvis rör citylogistik att driva projekt själva, en lösning på problemet skulle som Pedersen (2003) föreslår, vara att sätta upp tydliga mål för kommunikationen inom kommunen.

4.2 Vägen till att bygga en samverkan

4.2.1 Kommunikation - en grund för att skapa relationer

Med hjälp av våra utförda intervjuer kan vi visa att intresset för att etablera en god kommunikation mellan de två aktörerna finns. Detta är något som önskas vilket innebär att transportörerna och kommunerna saknar denna dialog i dagens läge. Genom att studera de olika stegen i samverkansprocessen (se figur 1), kan det konstateras att kommunikation och relationsskapande är en avgörande faktor för att få en samverkansprocess att fungera mellan transportör och kommun (Witkowski & Kiba-Janiak, 2014). I en samverkansprocess är en av de viktigaste delarna för ett fungerande samarbete delning och förmedling av sin kunskap (Taniguchi & Thompson, 2014). Vi ställde frågan om det fanns någon befintlig dialog med kommunen till transportörerna:

“Jag har inte haft det, sen kan jag heller inte påstå att jag har sökt den. [...] Jag har heller inte hört från mina föregångare att man har blivit kontaktad [...]” (Platschef, DHL)

Platschefen på DHL var förvånad över att det inte hade gjorts fler försök till att initiera en dialog mellan transportörerna och kommunen. Samtidigt påpekar hon att hon själv inte heller har tagit initiativ till dialog. Morgan och Hunt (1994) skriver att det krävs vilja och engagemang från båda parter för att erhålla en effektiv kommunikation. Enligt platschefen på Bring finns det ingen dialog mellan Bring och kommunen i dagens läge. Både transportchefen på DB Schenker och transportledaren på DB Schenker menar att dem inte har någon kontakt med kommunen idag. DSV har en något bättre dialog med kommunen:

“[...] vi har en rätt så bra dialog med kommunen (Landskrona) men vi pratar inte så mycket om distributionen i staden [...] Men när det kommer till Malmö, Göteborg, Stockholm så har vi nästan ingen dialog alls med kommunen” (Vice vd, DSV).

Vice vd:ns på DSV uttalande styrker att det finns möjlighet att erhålla en bra kommunikation mellan kommun och transportör, han påpekar dock att den kommunikation som de har i dag inte omfattar citylogistiken, vilket vice vd:n önskar att den gjorde. De flesta kommuner menar också på att dialogen med transportörerna är låg gällande nya projekt och dylikt. Trafikstrategen vid Malmö stad och näringslivs- och turismchefen vid Lunds kommun påpekar också att stor del av den dialog som sker idag endast rör information kring trafikstörningar. Browne et al. (2004) menar att sådan kommunikation inte ska ses som en del av PPP. Platschefen på DHL skiljer också på ren information och samverkan. Hon pekar på att ibland så får DHL information av kommunen som säger vad som gäller men att hon ser en fördel i att bli kallad och involverad i projekt av kommunen då det öppnar upp möjligheten för diskussion. Vi frågade transportörerna om de hade sett någon fördel med att utveckla deras kommunikation med kommunerna:

“Ja det tror jag [...] Kan alla parter vara med och diskutera så tror jag att man kan hitta den bästa möjliga lösningen [...] Men det hade varit bra att kunna ha en diskussion, så att man hade kunnat slipa till de olika lösningarna för att få optimalt resultat” (Vice vd, DSV)

Vice vd:ns på DSV uttalande tyder på att PPP är av intresse för DSV för då man gemensamt med kommunen kan hitta den bästa möjliga lösningen till dem gemensamma problemen man har, i det här fallet citylogistiken. Detta stärks även av Toth (2000) som menar att när företagen har möjligheten att kommunicera ut sina behov via forum, så ökar också chansen till att finna en lösning som är anpassad för samtliga aktörer (Toth, 2000). Senge (2006) menar att kunskap och information inte har något större värde om den inte kan kommuniceras ut och omvandlas till

handlingar. När vi frågade kommunerna hur de ser på kommunikationen mellan aktörerna och om det finns någon fördel med en dialog svarade trafikstrategen vid Malmö stad: "Kommunikationen mellan parterna är jätteviktig [...]". Han betonar att det krävs för att hitta gemensamma lösningar. Projektledaren för hållbara godstransporter menar att kommunikationen mellan aktörerna är en av de viktigaste funktionerna för att få ett fungerande samarbete. Trafikplaneraren vid Malmö stad påpekar också att kommunikationen är viktig, då det är en möjlighet för kommunen att erhålla en ökad förståelse kring godstransporterna. Samtliga aktörer delar alltså uppfattningen om att kommunikationen och även relationsbyggandet är en väsentlig del för att kunna hitta en gemensam lösning. Enligt Kennan och Hazleton (2006) ligger det i båda aktörernas intresse att skapa en fungerande relation då det underlättar arbetet för båda aktörer och verksamheterna tenderar att bli effektivare. En förklaring till det gemensamma intresset att tillsammans hitta lösningar kan ligga i att både transportörer och kommuner anser att citylogistikens problem är för omfattande för att lösas av en aktör, så kallad osynliga problem (Gray, 1985). Vice vd:n på DSV betonar expertisen som företaget besitter: "Vi är ett stort företag som har mycket information att del med oss av". Morgan och Hunt (1994) menar på att viljan av att organisationer är beredda på att dela med sig av sin information, tillför tillit som i sin tur skapar en starkare relation. En av fördelarna med att involvera privata aktörer som DSV i PPP är att de kan besitta expertis som inte alltid kommunen har tillgång till (Schneider, 2005; Koppenjan & Enserink, 2009 & Randall et al. 2010).

4.2.2 Relationsskapande mellan aktörer

Wikowski och Kiba-Janiak (2014) menar att samverkansprocessen beror på uthålligheten på aktörernas relation. Relationen ger möjlighet till diskussion och ett gemensamt problemlösande (Toth, 2000). Trafikstrategen i Malmö stad pekar på att de år 2012 skapade ett nätverket Nationell satsning citylogistik tillsammans med Stockholm, Göteborg och Trafikverket. Nätverket syftar till öka kunskapsutbytet mellan aktörer i citylogistiken genom att etablera relationer mellan bland annat transportörer, kommun och stat. Deras mål är att tillsammans aktivt driva arbetet med citylogistik framåt för att bland annat skapa god tillgänglighet för gods, bidra till en bättre miljö och en attraktiv stad (trafikstrateg, Malmö stad). Sjöberg och Karlsson (2011) menar att det saknas samarbete mellan kommuner och mellan landsting i frågor som rör citylogistik, vilket inte stämmer överens med nätverkets satsning. Heide, Johansson och Simonsson (2012) hävdar att organisationer är i behov av en god kommunikation för att kunna utveckla relationer. Pedersen (2003) skriver dessutom att dessa relationer skapar samhörighet mellan aktörer.

Genom nätverket Nationell satsning citylogistik har transportörerna haft möjlighet att ta del av aktuella logistikfrågor (trafikstrateg, Malmö stad). Satsningen startades för tre år sen och det är otydligt om den har gett resultat. Genom våra intervjuer framkommer det att transportörerna inte får så stor del i projektet som det var tänkt, då transportörerna och kommunerna i flera fall pekar på att dialog mellan aktörerna inte existerar eller sker ytterst sällan (vice vd, DSV; platschef, DHL; platschef, Bring; trafikchef, DB Schenker och transportledare DB Schenker; näringslivs och turismchef, Lund; näringslivs och turismchef, Helsingborg och trafikplanerare, Malmö stad). Grunig och Huang (2000) påpekar också att en relation inte sköter sig själv när den väl är etablerad, utan den kräver kontinuerlig vård och underhåll. Nätverket Nationell satsning citylogistik träffas tre till fyra gånger om året (trafikstrateg, Malmö stad). Mumby (2013) menar att aktörerna måste bibehålla en frekvent kontakt för att inte relation ska försvinna och det är värt att ifrågasätta om tre till fyra träffar om året är tillräckligt för att upprätthålla relationen. Trafikstrategen vid Malmö stad hävdar dock att det är ett lagom antal träffar, då logistikbranschen inte förändras över en dag.

Taniguchi och Thompson (2014) menar att ett viktigt första steg för att kunna finna lösningar på de logistiska utmaningarna i city är att dela sina insikter och sin kunskap vilket vi anser är möjligt att göra när aktörerna har skapat en relation. Taniguchi och Thompson (2014) påpekar dock att relationen mellan aktörerna inte kan lösa samtliga logistikrelaterade problem som råder inom städerna. Taniguchi och Thompson (2014) och Toth (2000) anser däremot att relationen ska ses som en betydelsefull och nödvändig del av samverkansprocessen då det bidrar till att aktörerna samarbetar.

4.3 Effektiv samverkan med hjälp av relationsbyggande

Litteraturen och tidigare forskning pekar på att det krävs samverkan mellan kommun och transportör för att kunna utveckla och effektivisera citylogistik och både litteratur och de flesta av våra respondenter är eniga om att det är kommunen som har ansvaret för att initiera en samverkan mellan citylogistikens aktörer. Vissa av respondenterna pekar på att för att uppnå de bästa lösningarna krävs samverkan. Vår studie har pekat på att kommunen saknar kompetens inom citylogistik, därför kan de dra fördel av att involvera transportörer som besitter kunskap om kommunen själva inte har tillgång (Schneider 2005; Koppenjan & Enserink 2009 & Randall et al. 2010). Enligt Gray (1985) finns det ett större och större behov för problemlösning genom samarbeten mellan offentliga aktörer och privata företag. Detta menar även Witkowski och Kiba-

Janiak (2014) som pekar på att kommunen ska samarbeta med andra aktörer när de ska implementera nya projekt inom citylogistik. Allen, Thorne och Browne (2007) menar att det är kommunen och transportörer som är de aktörer som kan påverka och effektivisera citylogistiken och därför ska transportörerna involveras i nya projekt.

Göteborgs stad startade ett godsnätverk år 2006 i Göteborg som bland annat involverar transportörerna. När Göteborgs stad skulle implementera en längdbegränsning på lastbilarna, alltså göra lastbilarna kortare, involverades godsnätverket i processen och kommunen diskuterade tillsammans med transportörerna vilken längd det skulle vara på fordonen i förhållande till de fordon som transportörerna har, för att hitta en ömsesidig lösning. Godsnätverket är fortfarande aktivt och träffas tre gånger om året (projektledare för hållbara godstransporter, Göteborgs stad). Applicerar man införandet av längdbegränsningen på modellen för en samverkansprocess inom citylogistik med kommunen som ledare (se figur 1) framkommer det att Göteborgs stad har lyckats med att involvera transportörerna men även tagit hänsyn till deras behov vid införandet av längdbegränsningen. De har sedan även tagit steget vidare och skapat en dialog med transportörerna. Huruvida det har skapats engagemang i processen kan vi inte avgöra eller om transportörerna har involverats i den strategiska planeringen men det har skapats ömsesidig förståelse när de arbetade fram en lösning som passade både kommun och transportör. Witkowski och Kiba-Janiak (2014) menar att samverkansprocessen ska resultera i specifika lösningar inom citylogistikområdet, resultatet motsvaras här av de nya längdbegränsningarna. När Göteborg stad sedan skulle införa tidsfönster för när transportörerna får leverera i stadskärnan involverades transportörerna i godsnätverket även då i beslutsprocessen och man diskuterade tillsammans fram en lösning som passade både kommun och transportör. Göteborgs stad följde samma process vid implementeringen av tidsfönster för leveranser som vid införandet av längdbegränsningarna. Witkowski och Kiba-Janiak (2014) pekar på att samverkansprocessen ska repeteras med jämna mellanrum för att utveckla de logistiska processerna i staden vilket de gjort genom samverkansprocessen för att införa tidsfönster för leverans. Göteborgs stad har således fullföljt hela modellen (se figur 1) för en samverkansprocess inom citylogistik och föregått med gott exempel på hur en samverkansprocess kan bedrivas. Anledningen till att Göteborgs stad lyckats driva en lyckad samverkansprocess kan ha sin förklaring i att de har en ansvarig projektledare för hållbara godstransporter (projektledare för hållbara godstransporter, Göteborgs stad) som har den samordnande rollen och mandat att sköta arbetet i koordinering med övriga förvaltningar (Bohlin et al., 2011)

Transportchefen på DB Schenker ser positivt på en samverkan mellan kommun och transportör men menar att det måste vara någon från kommunen som ska ta tag i projektet. Han lyfter fram att DB Schenker blev inbjudna till ett projekt av Helsingborgs stad med syftet att få en bättre samverkan mellan bland annat kommunen och DB Schenker. Dock så blev det inget av projektet förutom ett möte och där transportörerna fick reda på, som redovisats tidigare, att lastzonerna kommer rationaliseras och projektet rann sedan ut i sanden. Enligt transportchefen på DB Schenker var det inte första gången som de blev kallad av kommunen till möte: "Man har gjort dem här försöken genom åren men sen så känns det som att det kommer någon ny i kommunen och så gör man ett nytt försök osv.". Detta tolkar vi som att transportchefen på DB Schenker inte har någon optimistisk syn på kommunens försök att initiera en samverkansprocess då det misslyckas redan på planeringsstadiet och blir ännu en siffra i statistiken på de olika projekt som initieras inom citylogistik men som misslyckats som Allen et al. (2012) och Quak (2011) presenterat. Om man applicerar den modell (se figur 1) som visar en samverkansprocess inom citylogistik med kommunen som initiativtagare, på det projekt som transportchefen på DB Schenker lyfter fram får man en tydligare bild av hur kommunen misslyckats med samverkansprocessen redan innan det första steget som är att se till aktörernas behov. Kommunen har tagit kontakt med transportörerna men modellen pekar på att kommunen ska se till aktörernas behov men istället väljer att kommunen att göra de motsatta och berätta att de kommer dra ner på antalet lastzoner vilket varken kan tolkas som att kommunen har involverat transportörernas eller sett till deras behov. Detta styrker det Machari & Melo (2011) betonar, att många initiativ inom citylogistik misslyckas på grund av att kommunen inte involverar andra aktörer i utvecklingsarbetet.

Även Pettersson et al. (2012) hävdar att det förutom kunskap och insikt om citylogistik även finns en brist på samverkan mellan aktörer. Enligt Witkowski och Kiba-Janiak (2014) ska kommunen vara både initiativtagare och koordinatörer vid samverkan med andra aktörer. Det är även vice vd:n på DSV enig om och menar att vid projekt som involverar flera aktörer så ska kommunen ta den ledande rollen men pekar på att kommunen varken i Kristianstad eller Linköping har lyckats med det vid projekt som syftar till att effektivisera citylogistiken. Vice vd:n vid DSV är alltså positiv till att kommunen ska agera ledare vid en samverkansprocess men är skeptiskt till om kommunerna har den kompetensen som krävs för att göra det. Även Bohlin et al (2011) menar att kommunen är den självklara ledaren för den lokala processen att skapa förutsättningar för effektiva och hållbara godstransporter och projektledaren för hållbara transporter vid Göteborgs Stad styrker detta:

“Kommunens uppgift är att samverka och skapa dialog men även initiera saker. Om folk kommer med idéer att man uppmuntrar dem men även om vi har idéer att vi hittar någon som vill vara med.” (Projektledare för hållbara godstransporter, Göteborgs stad)

Även projektledaren för hållbara transporter vid Göteborgs stad menar att det är kommunens uppgift att samverka med andra aktörer, skapa dialog och initiera projekt men även att de ska uppmuntra andra när de har idéer. Witkowski och Kiba-Janiak (2014) menar också att det är kommunens uppgift att motivera aktörer till nya logistiklösningar. Svenselius (2011) hävdar att det istället måste skapas gemensamma mål för att effektivisera citylogistiken. Svenselius (2011) tycker citylogistikens aktörer är för passiva och tycker miljöproblemen är ett samhällsansvar som i dagens läge läggs över på transportörerna i stället för att aktörerna gemensamt tar ansvar. Detta stärks även av Lunds kommun:

“Jag tycker faktiskt att det handlar om ett gemensamt ansvar, jag tror att man kommer se mer av det i framtiden. Jag tror att de framtida lösningarna ligger i gränssnittet mellan de här olika parterna. Det är vad jag tror, att man måste tillsammans hitta en hållbar lösning, för man vill ju också bygga en smart och hållbar stad”. (Näringslivsutvecklare, Lunds kommun).

Näringslivsutvecklaren vid Lunds kommun tror även han att för att få de bästa lösningarna krävs en samverkan mellan kommun och transportör och att det inte bara är en enskild aktörs uppgift. Platschefen för DHL:s södra distrikt stärker också Svenselius (2011) som menar att aktörerna gemensamt måste ta ett ansvar till att initiera projekt för att effektivisera citylogistiken. Hon tycker att ansvaret ska vara gemensamt men att om kommunen säger att det ska vara på ett visst sätt så får dem rätta sig efter det. För att hitta de bästa lösningarna tror hon starkt på ett gemensamt engagemang (Platschef, DHL). Enligt Stathopoulos et al. (2011) är en samverkan mellan aktörer svåra att uppnå på grund av komplexiteten med citylogistikens problem, detta problem uppmärksammar projektledaren för hållbara transporter vid Göteborgs stad:

“För hade till exempel Posten sagt ja vi sköter terminalen, så hade inte de andra velat lämna sitt gods så ingen av de stora drakarna (läs: transportörerna, förf. anm.) är med denna gången [...]” (Projektledare för hållbara transporter, Göteborgs Stad)

Projektledaren för hållbara transporter vid Göteborgs Stad visar också på dem problem som uppstår med aktörerna och syftar på ett projekt med samlastning. De ville involvera transportörer i

projektet men lyckades bara att få med ett företag drivet av en person. Projektledaren för hållbara transporter vid Göteborgs Stad menar att hon gärna sett någon av de större transportörerna med i projektet men ingen har valt att gå med för att de inte vill konkurrera med varandra. Detta styrks även av Lindholm (2014) som menar att bland många aktörer saknas i nuläget en problemförståelse för helheten och att orsaken är komplexiteten med många inblandade aktörer som målsätter sin egen del i systemet. Stathopoulos et al. (2011) och Anand et al. (2012) pekar också på att potentiella konflikter mellan aktörer gör att en samverkan kan vara svårt att uppnå och även näringslivsutvecklaren vid Helsingborg stad lyfter fram problemen med transportörerna och hur komplexiteten i citylogistiken hindrar utvecklingen:

“Det är svårt att få en aktör att göra dyra förbättringar om inte konkurrenterna gör det, så är det. Så antingen måste det vara för att marknaden kräver det. [...] Alternativt att politiken sätter ett regelverk som är lika för alla. Så antingen marknadskrafterna eller politikerna” (Näringslivsutvecklare, Helsingborgs Stad).

Enligt Albrechts (2006) är samverkan av stor betydelse i projekt med flera aktörer och om inte en aktör vill göra förbättringar innan konkurrenterna gör det så står citylogistiken inför stora utmaningar om det är som näringslivsutvecklaren vid Helsingborgs Stad säger. Den slutsats näringslivsutvecklaren vid Helsingborgs Stad drar är att det enda sättet att effektivisera är genom marknadskrafter eller genom regler. Enligt Witkowski och Kiba-Janiak (2014) och OECD (2003) är kommunens främsta uppgift att lösa konflikter mellan citylogistikens aktörer för att säkra den hållbara utvecklingen av staden men det är inget som Helsingborgs Stad nämner utan lämnar istället ansvaret att lösa problemet till transportörerna. Enligt Browne och Allen (1999) är det inte troligt att förändringar till följd av kommunbeslut har några positiva följder och de kan i stället bidra till att minska den ekonomiska effektiviteten. Kommunen ska därför överväga om det är en hållbar metod att få transportörerna att effektivisera genom att införa regler.

“det finns ju alltid företag som vill ta samhällsansvar och ligga i framkant med utvecklingen. Dessa kommer ju alltid ligga före alla andra, om nu regelverket skulle ändras.” (Näringslivsutvecklare, Helsingborgs Stad).

Det näringslivsutvecklaren vid Helsingborgs Stad också pekar på är att transportörerna kan välja att effektivisera av interna krafter och det stämmer överens med vad Allen et al. (2006) anser, att det är när transportörerna kan dra interna fördelar som de implementerar förändringen i organisationen. Detta styrks även av Browne och Allen (1999) som menar att det som skapar

vinster i företag är de företagsdrivna förändringarna. Kommunen bör således uppmuntra och motivera transportörerna till att effektivisera (Witkowski & Kiba-Janiak, 2014) och detta stärks även av vice vd på DSV: “Men det får nog vara lite direktiv för vi som är konkurrenter kan ha lite svårt att samarbeta om ingen trycker på oss” (CFO och vice vd, DSV). Samtidigt styrker detta uttalande även den teori som Dablanc (2007), Jonsson et al. (2009) och Ballantyne et al. (2013) tar upp som pekar på att det är ofta förväntningar från den ena aktören (transportören) att den andra aktören (kommunen) ska ta initiativ och är det ingen som tar initiativ så bildas det istället ett vakuum där inget händer.

5. Slutsats

I det här kapitlet kommer uppsatsens slutsats som formats i den empiriska analysen presenteras.

Uppsatsens slutsats presenteras i direkt koppling till uppsatsens utgångspunkt.

Syftet med vårt arbete är att analysera hur kommunens och transportörernas aktörer kan samverka för att utveckla citylogistiken i större svenska städer. För att uppnå syftet med studien har vi i analysen belyst hur kommunens arbete med citylogistik organiseras och hur en samverkansprocess kan organiseras mellan kommun och transportör för att uppnå en effektivare citylogistik. Utifrån vårt empiriska material har vi i analysen identifierat utmaningarna med en samverkansprocess mellan kommun och transportör. Vår studie visar på att många kommuner saknar resurser och kompetens inom citylogistik för att kunna organisera citylogistik på ett långsiktigt och hållbart sätt. Godstransporter orsakar problem som trängsel och miljöföroreningar men citylogistik ges inte tillräckligt hög prioritet av kommunen för att kunna åtgärda problemen. Kommunen suboptimerar cykel- och kollektivtrafik samt gångtrafikanter till nackdel för citylogistiken som får allt mindre yta att röra sig på samtidigt som efterfrågan på godstransporter ökar. Kommunernas interna struktur bidrar till en citylogistik med låg kvalitet, flera förvaltningar inom kommunerna delar på ansvaret över citylogistik och kommunens interna kommunikation är i många fall bristfällig vilket försvårar samordningen av utvecklingsprojekt men är även ett hinder för extern samverkan.

Slutsatsen i relation till syftet är att samverkan mellan kommun och transportör är avgörande för att få en förbättrad och effektivare citylogistik i större svenska städer eftersom att området är för stort för en aktör att påverka. Kommunen kan få transportörerna att förändra sin verksamhet genom att införa regler, men för att kunna hitta de bästa logistiklösningarna måste kommun och transportör tillsammans arbeta fram nya metoder. För att kunna uppnå det krävs en samverkansprocess som ska initieras och ledas av kommunen men utvecklas tillsammans med transportörer för att gemensamt hitta lösningar som är passande för båda aktörerna. Både kommun och transportör visar intresse för en samverkan. Vår studie pekar dock på att kommunen i vissa fall saknar kompetens för att driva en sådan process och även brister i att ta hänsyn till transportörernas behov, därför misslyckas många initiativ inom citylogistik redan på förslagsstadiet. Förutom bristen på kompetens i kommunen inom citylogistik så kan de uteblivna initiativen härledas till att kommunen idag saknar resurser för att driva projekt inom citylogistik men även här spelar frånvaron av en ansvarig för frågor som rör citylogistik roll. Av vår analys kan vi dra slutsatsen att en ansvarig person för

frågor som rör citylogistik och som har den samordnande rollen är avgörande för en lyckad samverkansprocess.

Kommunikation och relationsskapande är grundläggande för att en samverkansprocess ska kunna fungera. Resultatet av vår studie visar i många fall på en otillräcklig kommunikation mellan kommun och transportör för en fungerande samverkansprocess. Avsaknaden av kommunikation innebär även att relationsskapandet mellan aktörerna uteblir. Den uteblivna kommunikation och relationen mellan aktörerna leder till att kommunen går miste om värdefull information och kunskap som transportörerna besitter. För att en samverkansprocess ska kunna överleva måste kommunen prioritera citylogistik högre, på det sättet som citylogistik organiseras av många kommuner idag kommer inte en samverkansprocess kunna bedrivas på lång sikt. Vid en samverkan mellan flera aktörer finns risken att aktörerna i stället för att se till dem gemensamma intressena prioriterar de egna målen.

6. Rekommendationer på vidare forskning

Vi har i vår uppsats visat hur en samverkansprocess mellan transportör och kommun kan organiseras för att uppnå en effektivare citylogistik. Dessutom har vi också visat vilka utmaningar som kommun och transportören står inför när de använder en samverkansprocess. Under arbetets gång har vi erhållit värdefull information och kunskap kring citylogistik och något som vi ständigt har stött på är samlastning.

En vidare forskning kan alltså ägna sig åt att studera vilka möjligheter samlastning har för en effektivare citylogistik. Vid flera tillfällen under uppsatsens gång har vi kommit i kontakt med denna metod, vilket indikerar på att den är aktuella. Det hade således varit intressant att studera vilka möjligheter och utmaningar som kommunen och transportörerna hade stått inför vid införandet av samlastning. Är det möjligt att erhålla en effektivare citylogistik genom att implementera samlastning? Vilken part kommer att stå för den extra kostnaden? Hur ser ansvaret över godset ut? Finns det någon risk för kartellbildning? Det vore också intressant att se om samlastning är en metod som är ekonomiskt hållbar för transportörerna, då det är de som blir lidande vid införandet.

7. Referenser

7.1 Tryckta källor

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Stockholm.

Albrechts, L. (2006). Bridge the gap: From spatial planning to strategic projects. I *European planning studies*. Vol. 14. s. 1487-1500.

Al-Fedaghi, S. (2012). A conceptual foundation for the Shannon-Weaver model of communication. I *International journal of soft computing*. Vol. 7. s. 12-19.

Allen, J., Browne, M. & Thorne, G. (2006). (övers. Franzén, 2007). *BESTUFS - Stadens godstransporter - guide med goda exempel*. Rijswijk: NEA Transport research and training.

Allen, J., Browne, M., Woodburn, A. & Leonardi, J. (2012). The role of urban consolidation centres in sustainable freight transport. I *Transport reviews*. Vol. 32(4). s. 473-490.

Anand, N., Quak, H., Van Duin, R. & Tavasszy, H. (2012). City logistics modeling efforts: trends and gaps – a review. I *Procedia – Social and behavioral sciences*. Vol. 39. s. 101-115.

Anderson, S., Allen, J. & Browne, M. (2005). Urban logistics - How can it meet policy makers sustainability objectives? I *Journal of transport geography*. Vol. 13(1). s. 71-81.

Ballantyne, E.E.F., Lindholm, M. and Whiteing, A. (2013). A comparative study of urban freight transport planning: addressing stakeholder needs. I *Journal of transport geography*. Vol. 32. s. 93-101.

Benjelloun, A., & Crainic, T. (2009). Trends, challenges and perspectives in city logistics. I *Transportation and land use interaction, proceedings TRANSLU'08*. s. 269-284.

Bergh, K. (2015). *Trafiksituationen i city väcker kritik*. (Elektronisk). Helsingborg: Helsingborgs dagblad. Tillgängligt: <http://www.hd.se/lokalt/helsingborg/2015/02/05/trafiksituationen-i-city-vacker-ny-kritik/>
(Hämtad: 2015-04-30).

Berry, P. (1989). *Intern kommunikation*. Noteria AB, Klockrike.

Bohlin, M., Orwén, F., Moback, D., Arnestrand, E. & Ahlberg, K. (2011). *Handbok för godstransporter i den goda staden: verktyg för pålitliga och hållbara transporter*. Stockholm: SKL Kommentus Media.

Bovaird, T. 2004. Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. I *International review of administrative sciences*. Vol. 70(2). s. 199–215.

Boverket (2012). *En urbaniserad värld*. (Elektronisk). Tillgänglig:
<http://sverige2025.boverket.se/en-urbaniserad-varld.html> (Hämtad: 2015-04-12).

Brown, K., & Ki, E.-J. (2013). Developing a valid and reliable measure of organizational crisis responsibility, *Journalism & mass communication quarterly*. Vol. 90(2). s. 2363-2384.

Browne, M. & Allen, J. (1999). The impact of sustainability policies on urban freight transport and logistics systems. I Meermans, H., Van de Voorde, E. & Winkelmann, W. (1999). *World Conference of Transport Research*. Vol. 8. Elsevier, Antwerp.

Browne, M., Allen, J., & Atlassy, M. (2007). Comparing freight transport strategies and measures in London and Paris. I *International Journal of Logistics Research and Applications*. Vol. 10(3). s. 205-219.

Browne, M., Nemoto, T., Visser, J. & Whiteing, T. (2004). Urban freight movements and public-private partnerships. I Taniguchi, E. & Thompson, R.G. (red.), *Logistics Systems for Sustainable Cities, proceedings of the 3rd international conference on City Logistics*. s. 17-34.

Bryman, A. (2014). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Stockholm.

Crainic, T. G., Ricciardi, N. & Storchi, G. (2009). Models for evaluating and planning city logistics systems. I *Transportation science*. Vol 43. s. 432-454.

Dablanc, L., (2007). Goods transport in large European cities: Difficult to organize, difficult to modernize. I *Transportation research part A*. Vol. 41(3). s. 280-285.

El-Gohary, N. M., Osman, H. & El-Diraby, T. E. (2006). Stakeholder management for public private partnership. I *International Journal of Project Management*. Vol. 24(7). s. 595-604.

Ehmke, J.F & Mattfeld, D.C. (2012). Vehicle routing for attended home delivery in city logistics. I *Procedia - Social and behavioral sciences*. Vol. 39. s. 622-632.

Europakommissionen. (2011). *Commission staff working document accompanying the white paper - Roadmap to a single european transport area – Towards a competitive and resource efficient transport system*. Brussels: EC.

Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman/Ballinger, Boston, MA.

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervju - tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur.

Gonzales-Feliu, J., Semet, F. & Routhier, J-L. (2014). *Sustainable urban logistics: Concepts, methods and information systems*. Lyon: Springer.

Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. I *Human relations*. Vol. 38. s. 911-936.

Grunig, J. E. & Huang, Y. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. I Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (2000). *Public relations as relationship management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum associates.

Grönroos, C. & Monthele, C. (1988). *Service management i den offentliga sektorn*. Malmö: Liber.

Halvorsen, K. (1989). Å forske på samfunnet. Översatt av Andersson, S. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Holguín-Veras, J. (2008). Necessary conditions for off-hour deliveries and the effectiveness of urban freight road pricing and alternative financial policies in competitive markets. I *Transportation research part a*. Vol. 42. s. 392-413.

Hong, S. Y. & Yang, S. (2011). Public engagement in supportive communication behaviors toward an organization: Effects of relational satisfaction and organizational reputation in public relations management. I *Journal of public relations research*, Vol. 23(2). s. 191-217.

Jonsson, O., Nilsson, K. & Östlund, B. (2009). *Strategisk hantering av varudistribution i tätort*. Vägverket, 2009:68.

Kennan, W. R. & Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. I Botan, C. H. & Hazleton, V (2006). *Public relations theory 2*. New York: Routledge.

Keyton, J. (2011). *Communication & organizational culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks ; London

Ki, E.-J. & Brown, K. A. (2013). The effects of crisis response: Strategies on relationship quality outcomes. I *Journal of business communication*. Vol. 50. s. 403-420.

Koppenjan, J.F.M., and Enserink, B. (2009). Public-private partnerships in urban infrastructures: reconciling private sector participation and sustainability. I *Public administration review*. Vol. 69 s. 284–96.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.

Köhler, U., & Groke, O. (2003). *New ideas for the city-logistics project in Kassel*. Paper presented at the 3rd international conference on city logistics. Madeira: Portugal.

Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998). Relationship management and public relations: Dimensions of an organization-public relationship. I *Public Relations Review*, Vol. 24(1). s. 55-65.

Lindholm, M. (2014). *Färdplan citylogistik - urbana godstransporter i städer*. Forum för innovation inom transportsektorn.

Lindholm, M. & Browne, M., (2013). Local authority cooperation with urban freight stakeholders: a comparison of partnership approaches. I *European journal of transport and infrastructure research*. Vol. 13(1). s. 20–38.

Macharis, C., & Melo, S. (2011). *Multiple views on city distribution: a state of the art*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

McDermott, D. R. (1975). An alternative framework for urban goods distribution: Consolidation. I *Transportation journal*. Vol. 15(1). s. 29-39.

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. I *Journal of marketing*. Vol. 58. s. 20-38.

Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication: A critical approach*. London: SAGE Publications inc.

Nyström, U. (2012). *Dyrare trängselskatt för lastbilar*. (Elektronisk). Göteborg: Göteborgs-posten.

Tillgänglig:

<http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.1162193-dyrare-trangselskatt-for-lastbilar>

(Hämtad: 2015-04-12).

OECD. (2003). *Delivering the goods: 21st Century challenges to urban goods transport*. Organisation for economic co-operation and development publishing. OECD Publications centre.

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

Pedersen, K. (2003). *Offentlig kommunikation i teori & praksis*. København: Handelshøjskolens

Pettersson, M., Orwén, F. & Bohlin, M. (2012). *Citylogistik i Sveriges storstadsområden*. WSP Analys & Strategi.

Pongsiri, N. 2002. Regulation and Public-Private Partnerships. I *The international journal of public sector management*. Vol. 15(6). s. 487–495.

Quak, H. (2011). Urban freight transport: The challenge of sustainability. I Macharis, C. & Melo, S. (2011). *City distribution and urban freight transport: Multiple perspectives*. s. 37–56.

Quak, H. (2012). Improving urban freight transport sustainability by carriers - Best practices from The Netherlands and the EU project Citylog. I *Procedia - Social and Behavioral Science*. Vol. 39. s. 158-171.

Randall, W. S., Pohlen, T. L., & Hanna, J. B. (2010). Evolving a theory of performance-based logistics using insights from service dominant logic. I *Journal of business logistics*. Vol. 31(2). s. 35–61.

Regeringen (2014). *De transportpolitiska målen*. (Elektronisk). Tillgänglig:
<http://www.regeringen.se/sb/d/18128/a/229619> (Hämtad: 2015-04-14).

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

Schneider, S. K. (2005). Administrative breakdowns in the governmental response to hurricane Katrina. I *Public administration review*. Vol. 65(5). s. 515–516.

Sjöberg, S. & Karlsson, A. (2011). Framtidens citylogistik. *Logistikforum*.

Stathopoulos, A., Valeri, E. & Marcucci, E. (2011). Stakeholders reaction to urban freight policy innovation. I *Journal of transport geography*. Vol. 22. s. 34-45.

Statistiska centralbyrån (2007). *Fortsatt hög befolkningstillväxt*. (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningsframskrivningar/Befolkningsframskrivningar/14498/14505/Behallare-for-Press/Sveriges-framtida-befolkning-2007-2050/> (Hämtad: 2015-05-02).

Sundgren, J-E. (2011). Godstransporterna – en utmaning i den hållbara staden. I *Delegationen för hållbara städer*.

Tillgänglig: <http://www.hallbarastader.gov.se/bazment/hallbarastader/sv/forum.aspx?a=140>

Svenselius, M. (2011). *Citylogistik kan göra susen mot de ökade utsläppen*. (Elektronisk).

Linköping: Linköpings universitet. Tillgänglig:

<http://www.liu.se/forskning/forskningsnyheter/1.298179?l=sv> (Hämtad: 2015-04-11)

Svt (2013). *Trafiksituationen i Stockholm blir värre*. (Elektronisk). Tillgänglig:

<http://www.svt.se/nyheter/regionalt/abc/trafiksituationen-i-stockholm-blir-varre>

(Hämtad: 2015-04-30).

Taniguchi, E. & Thompson, R. G. (2014). *City logistics - Mapping the future*. CRC Press: Florida

Taniguchi, E., Yamada, T. & Okamoto, M. (2007). Multi-agent modelling for evaluating dynamic vehicle routing and scheduling systems. I *Journal of the eastern asia society for transportation Studies*. s. 933–948.

Toth, E. (2000). From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management. I Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (2000). *Relationship management: A relational approach to public relations*. Mahwah, NJ : Lawrence erlbaum associates.

Transportstyrelsen (2015). *Trängselskatt*. (Elektronisk). Tillgänglig:

<http://www.transportstyrelsen.se/sv/vagtrafik/Trangselskatt/> (Hämtad: 2015-04-11).

Taylor, M. A. P., R. Zito, N. Smith, and G. M. D’Este (2005). Modelling the impacts of transport policies to reduce greenhouse gas emissions from urban freight transport in Sydney. I *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. Vol. 6. s. 3135 - 3150.

Ulmer, R. R. (2001). Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study. I *Management communication quarterly*, Vol. 14. s. 590-615.

Wettenhall, R. 2003. "The rhetoric and reality of public-privatepartnerships.". I *Public organization review: a global journal*. VI. 3(1). s. 77–107.

Witkowski, J. & Kiba-Janiak, M. (2014). The role of local governments in the development of city logistics. I *Procedia - Social and behavioral science*. Vol. 15. s. 373-385.

WSP (2012). *Handbok för citylogistik - växande städer kräver ökad godssamverkan*. (Elektronisk). Tillgänglig:

<http://www.mynewsdesk.com/se/wsp/pressreleases/handbok-foer-citylogistik-vaexande-staeder-kraever-oekad-godssamverkan-722515> (Hämtad: 2015-04-20).

Yang, S. (2007). An integrated model for organization-public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. I *Journal of public relations research*. Vol. 19(2). s. 91-121.

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från mål till start*. Studentlitteratur

7.2 Muntliga källor

Kommunaktörer

Näringsliv och turismchef, Lunds kommun, samt ordförande i Citysamverkan. (2015-05-11)

Näringslivsutvecklare inom logistik på stadsledningsförvaltningen, Helsingborg. (2015-04-14)

Projektledare för hållbara godstransporter, Göteborgs stad. (2015-04-17)

Trafikstrateg, samt projektledare i Samcity. Malmö stad. (2015-04-13)

Trafikplanerare, Malmö stad. (2015-05-26)

Transportaktörer

CFO samt vice VD, DSV, Sverige. (2015-04-28)

Platschef, Bring Operations SE, Malmö. (2015-04-29)

Platschef, DHL, Malmö. (2015-05-11)

Transportchef, DB Schenker. Malmö. (2015-05-19)

Transportledare, DB Schenker. Malmö. (2015-05-19)

Bilagor

B1: Intervjufrågor för kommunaktörer

1. Berätta lite om er avdelning och vad ni har för ansvarsområden.
2. Har ni någon avdelning som ansvarar för citylogistiken och dess berörda aktörer?
3. Hur tror ni att citylogistiken kommer att se ut i framtiden?
4. Hur jobbar ni för att få en attraktiv citylogistik, samtidigt som miljökraven höjs?
5. Hur viktig tror ni att kommunikationen mellan kommunen och transportör/distributör är i dagsläget när det kommer till stadens godstransporter?
6. Hur har ni valt att kommunicera med transportörer/distributörer, finns det tydliga riktlinjer för dessa?
7. Hur upplever ni att er kommunikation mellan era instanser fungerar, jobbar alla mot samma mål?
8. Hur går processen till när någon ny regel eller dylikt ska införas?
9. Tror ni att det är möjligt att få en ökad servicegrad i stadskärnorna med hjälp av förbättrad kommunikation mellan kommun och transportörer? Hur i så fall?
10. Vad gör ni för att kommunicera ut förändringar som rör till exempel miljözoner, gågator och lastplatser till transportörer/distributörer?
11. Vad och hur långt sträcker sig kommunens ansvar när det kommer till citylogistik?
12. Vad anser ni att transportörens har för ansvar och roll inom citylogistik?

B2: Intervjufrågor för transportaktörer

1. Berätta lite om er avdelning och vad ni har för ansvarsområden.
2. Har ni någon avdelning som ansvarar för citylogistiken?
3. Hur tror ni att citylogistiken kommer att se ut i framtiden?
4. Hur jobbar ni för att få en attraktiv citylogistik, samtidigt som miljökraven höjs? Pris? Miljö?
5. Hur viktig tror ni att kommunikationen mellan kommunen och transportör/distributör är i dagsläget när det kommer till citylogistik?
6. Hur upplevs er kommunikation till kommunen, finns det en dialog mellan er vid tillfällen?
7. När en ny regel införs, hur får ni tillgång till denna? Kan ni bli kontaktade av kommunen/staden i förväg?
8. Tror ni att det är möjligt att få en ökad tillgänglighet i stadskärnorna med hjälp av förbättrad kommunikation mellan kommun och transportörer?

9. Vad tycker ni om kommunens införande av miljözoner, gågator och lastplatser? Är det något som ökar tillgängligheten för er del? Fungerar de?
10. Vad och hur långt sträcker sig transportörens ansvar när det kommer till citylogistik?
11. Vad anser ni att kommunen har för ansvar och roll inom citylogistik?