



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstevetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# **Mer än bara tjänster**

## **En studie om möjligheter för tilläggstjänster**

Simon Lidman

Andreas Peterson

Gruppenr: 32

Handledare:  
Richard Ek

Uppsats  
VT2015

## **Förord**

Vi skulle vilja ta tillfället i akt att tacka de främst inblandade parterna som hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Vi vill tacka berörda parter på Stadsleveransen som ställt upp och visat oss sin verksamhet, hur de engagerat arbetar och driver utvecklingen inom citylogistik framåt. Även tack till Project Manager of Citylogistik-kbh som bidragit med jämförande empiri.

Tack Campus Vänner för utdelat stipendium som genom sin verksamhet möjliggjort nödvändiga resor under skrivandets gång. Ytterligare ett tack till Richard Ek som under processen gett oss feedback och vägledning när skrivandet kändes motigt.

Familj, nära och kära får inte heller glömmas bort, tack för att ni stått ut med oss under denna period av svängningar i både humör och energi. Ett sista tack vill vi tillägna varandra för hårt arbete samt övervunna hinder under arbetets gång. Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Helsingborg, 28 maj 2015

*Simon Lidman    Andreas Peterson*

## **Sammanfattning**

**Vad:** Kandidatuppsats, Logistics Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, VT2015

**Författare:** Simon Lidman och Andreas Peterson

**Titel:** Mer än bara tjänster – En studie om möjligheter för tilläggstjänster

**Handledare:** Richard Ek

**Syfte:** Studiens syftar till att undersöka vilka möjligheter det finns för tilläggstjänster att bidra till ökad självförsörjningsgrad för Urban Consolidation Center.

**Frågeställningar:** Hur är det generella intresset från kund gällande tilläggstjänster och vad beror det på? Hur bör en tilläggstjänst utformas för att möta kundens behov och skapa värde?

**Metod:** Abduktiv ansats baserad på ett kvantitativt och kvalitativt tillvägagångsätt, i form av enkätundersökning samt observationsstudier.

**Slutsatser:** Slutsatsen från den här uppsatsen är att möjligheterna är begränsade men det går att påverka. Tilläggstjänster i sig bidrar inte till ökade förutsättningar för överlevnad utan det handlar snarare om att kunden får vara med i utformandet och skapandet av tjänsten.

**Nyckelord:** Urban Consolidation Center (UCC), värdeskapande, tilläggstjänst, tjänsteerbjudande, kärntjänst, interaktion

## Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>5</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	7
1.3 DISPOSITION .....	8
<b>2. METODOLOGI</b> .....	<b>9</b>
2.1 KVANTITATIV METOD MED INSLAG AV KVALITATIV. ....	9
2.2 FALLSTUDIE .....	9
2.3 ABDUKTION .....	10
2.4 EMPIRISK INSAMLING .....	10
2.5 ENKÄTMETOD .....	11
2.5.1 Urval och konstruktion .....	11
2.5.2 Distribution och reflektion.....	12
2.6 DELTAGANDE OBSERVATIONER.....	14
2.6.1 Urval och utförande.....	14
<b>3. TEORIER</b> .....	<b>16</b>
3.1 BAKGRUND AV URBAN CONSOLIDATION CENTER OCH DESS TILLÄGGSTJÄNSTER .....	16
3.2 TJÄNSTER SOM SKAPAR VÄRDE FÖR KUND .....	19
3.3 HUR SKAPAS VÄRDE FÖR KUND? .....	20
3.4 TJÄNSTEERBJUDANDE.....	22
3.5 SAMMANFATTNING AV TEORIER .....	23
<b>4. FALLSTUDIE</b> .....	<b>24</b>
4.1 STADSLEVERANSEN .....	24
4.1.1 Distribution i innerstaden.....	25
4.1.2 Godshantering och drift.....	25
4.1.3 Framtid .....	26
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>27</b>
5.1 HUR SER DET GENERELLA INTRESSET UT FÖR TILLÄGGSTJÄNSTER .....	27
5.2 VAD BEROR DET PÅ? .....	33
5.3 HUR BÖR EN TILLÄGGSTJÄNST UTFORMAS FÖR ATT MÖTA KUNDENS BEHOV OCH SKAPA VÄRDE?.....	37
<b>6. SLUTSATSER OCH DISKUSSION</b> .....	<b>41</b>
6.1 SLUTSATSER .....	41
6.2 DISKUSSION .....	42
<b>7. REFERENSLISTA</b> .....	<b>43</b>
<b>8. BILAGOR</b> .....	<b>49</b>
8.1 ENKÄTMALL .....	49

# **1. Introduktion**

## **1.1 Problembakgrund**

I takt med att världen blir allt mer globaliserad, växer befolkningen på jorden, levnadsförhållande blir bättre vilket i sin tur leder till att konsumtion ökar. Mer än 75 % av befolkningen i mer utvecklade länder lever numera i urbana områden (Thompsson & Taniguchi 2015, s.202), vilket gör att befolkningen per kvadratkilometer blir tätare. En stor befolkning i samma stad tillsammans med en ökad konsumtion, bidrar till att trafikbelastningen inne i städer blir hög och framförallt den tunga godstrafiken, som ska förse städerna med gods och förnödenheter (Thompsson & Taniguchi 2015). Crainic, Ricciardi och Storchi (2004) menar att transporter på så sätt både blir en nödvändighet, men de bidrar också till en aktivitet som kan vara störande i form av trängsel, ljud, buller och föroreningar. Utvecklingen har enligt Taniguchi och Thompson (2015) lett till att urbana godstransporter har kommit att bli ett centralt element för den hållbara utvecklingen i stadskärnor. Dessa utmaningar har lett till att citylogistikkonceptet kommit att myntas, där flera olika lösningar ingår (Taniguchi & Thompson 2015).

En av lösningarna som kom att bli populär mellan 1990 och 2000-talet skriver Allen, Browne, Woodburn och Leonardi (2012) är Urban Consolidation Centers (UCC) och som definieras på olika sätt under åren, både genom namn, men framförallt utformning (Browne, Sweet, Woodburn & Allen 2005). Den beskrivning som i dagsläget passar bäst skriver Huschebeck och Allen (2005) är en central som förser en stad eller en stadskärna med gods. Den främsta funktion som ett UCC har, är enligt Allen et al. (2012) att minska antalet transporter i urbana områden, vilket sker genom att ha en hög fyllningsgrad, vilket uppnås genom att det gods som går igenom ett UCC samlas effektivt och på så sätt undviker man att köra tomma fordon. Vid användandet öppnas möjligheter för alternativa fordon upp, vilket kan röra sig om el- eller cykelfordon som kör ut gods till innerstaden (Allen et al. 2012).

Under början av 2000-talet och framåt kom UCC:s och dess möjligheter i urbana områden att väcka större intresse hos beslutsfattare runt om i världen (Allen et al. 2012). Morna (2014) beskriver hur myndigheter blivit mer delaktiga i citylogistikprojekt för att handskas med transporter i städer. Ett problem som kom att synliggöras när fler och fler UCC-projekt drogs igång var, och är, fortfarande den finansiella aspekten (Allen et al. 2012). Idag finns det få självförsörjande UCC:s (Huschebeck och Allen 2005, Morna, Gonzalez-Feliu och Semet

2014) och de pekar på huruvida det finansiella stödet från myndigheter eller stat blir centralt för att starta upp projekten. Detta menar Allen et al. (2012) har i sin tur lett till en barriär bestående av många olika parter, som tillsammans ska vara villiga att möta de kostnader projekten medför i ett utbyte mot de fördelar de får. Enligt Morana et al. (2014, s.189) är det cirka 60 % av alla projekt som startas upp som lagts ner, det är alltså bara ett fåtal projekt som överlever (Morana et al. 2014 och Quak 2008). Flertalet av projekten stöter alltså på en gemensam fiende, som sätter käppar i hjulen, det vill säga finansieringen (Gonzalez-Feliu, Taniguchi & d'Arcier 2014).

Mot bakgrund av ovanstående, har tilläggstjänster kommit att bli en faktor som idag används av flera UCC:s, för att lyckas öka värdet på kärntjänsten som tillhandahålls. Browne et al. (2005) menar att tilläggstjänster, kan öka värde för kund samt kompensera de kostnader som uppstår i och med en extra hanteringskostnad då godset måste omlastas på UCC:et. Vidare skriver de om några övergripande förslag som även Allen, Thorne och Browne (2007) nämner som leveranstjänster, insamlingstjänster, tjänster som kan ske före-försäljning samt lagerhållningstjänster. I de flesta fall är målet att minska de finansiella bidragen, vilket kan uppnås genom att erbjuda fler tilläggstjänster samt binda upp nya mottagare, för ökade intäkter (Allen et al. 2012). Få nämner dock huruvida tilläggstjänster ska erbjudas till kund, vilket gör det relevant att se till tjänstevetenskapsområdet som även de berör tilläggstjänster. Istället för att ge förslag på vilka tilläggstjänster som kan fungera, diskuterar de istället om hur en tilläggstjänst bör utformas. En väsentlig del menar de är att låta kunden vara med vid utformandet av de tjänster som den kommer att bli erbjuden. Det beror på att det är leverantören som erbjuder tjänsten, men det är kunden som är värdeskapare i processen (Vargo och Lusch 2004b, Grönroos 2008a, Payne, Storbacka & Frow 2008 m.fl.). Förutom att det finns tunt med dokumentation och utvärderingar inom UCC:s (Van Duin, Quak & Muñuzuri 2010), har dessutom inte tjänsteteorier lyfts in.

## **1.2 Syfte och Frågeställningar**

Sett till ovanstående bakgrund om att tilläggstjänster inom UCC:s kan bidra till att öka logistiktjänsternas värde men också bidra till ökade intäkter. Samtidigt som diskussionen pekar på att många projekt har svårt att överleva efter finansieringsperioden, tyder det på en motstridighet och därav syftar denna uppsats till att undersöka vilka möjligheter det finns för tilläggstjänster att bidra till ökad självförsörjningsgrad för Urban Consolidation Center.

För att utreda ovanstående syfte kommer följande frågeställningar att användas;

- Hur är det generella intresset från kund gällande tilläggstjänster och vad beror det på?
- Hur bör en tilläggstjänst utformas för att möta kundens behov och skapa värde?

### **1.3 Disposition**

#### **Metod**

I avsnittet beskrivs den metod som använts och varför den är relevant vid utförandet av studien. Ansatsen som applicerats motiveras och där efter beskrivs tillvägagångssätt och varför det valts. Till sist kommer en reflektion av metoden och dess tillförlitlighet.

#### **Teori**

Här beskrivs de valda teorier som ligger till grund för arbetet. Teorierna utgår från Urban Consolidation Centers och dess tilläggstjänster. Därefter berörs tjänster, hur värde skapas samt tjänsteerbjudande. Teorierna används sedan för att analysera det empiriska material som samlats in genom enkäter, observationer.

#### **Fallstudie**

Här redogörs för den empiriska bakgrundsinformation, vilket är nödvändigt för att ge läsaren en förståelse av projektet. I redogörelsen ingår vad Stadsleveransen är, hur distributionen, godshanteringen och driften utförs och till sist framtidsplaner.

#### **Analys**

Analysen börjar med att resultatet av enkäten redovisas. Resultatet kommer sedan att analyseras med hjälp av tidigare nämnda teorier, för att kunna utreda syftet och frågeställningarna i studien. Analysen är indelad i tre delar och följer frågeställningarnas struktur. Där första frågeställningen är delad i två; *Hur ser det generella intresset ut för tilläggstjänster? Vad beror det på? Samt Hur bör en tilläggstjänst utformas för att möta kundens behov och skapa värde?*

#### **Slutsatser och diskussion**

Här redovisas de slutsatser som formats under analysen. Vad vi bidrar med samt hur ämnet kan fortsätta att studeras.



## 2. Metodologi

*I följande avsnitt kommer vår metod val och angreppssätt att presenteras. Vi diskuterar metoden och varför den passar bra i studien, för att sedan komma in på för- och nackdelar. Vidare reflekterar vi kring den information som samlats in och huruvida den är lämplig för vår studie.*

### 2.1 Kvantitativ metod med inslag av kvalitativ.

Eliasson (2013) beskriver skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod. Hon menar att kvantitativ metod används för att beskriva med hjälp av siffror, medan kvalitativ används för beskrivning med hjälp av ord. Enligt Bryman (1997) förknippas kvantitativ metod oftast med enkätundersökningar och en kvalitativ med observationer och intervjuer. Bryman (2011) beskriver att kvalitativ och kvantitativ forskning utgår från olika forskningsstrategier, det vill säga vilken roll teorin har samt vilka ontologiska ståndpunkter som efterlevs, men den tydliga indelning är inget som är slaget i sten. En forskning som lutar mer åt det ena forskningsområdet kan lika gärna ha inslag av det andra (Bryman 2011). Argumentationen är något som stämmer överens med vår studie då vi i huvudsak använder oss av en kvantitativ ansats men som även har vissa kvalitativa inslag i tillvägagångssätt vid insamling av det empiriska materialet. Resultaten från denna studie kommer inte att generaliseras i en statistisk mening till att gälla andra situationer och fall, vilket vanligtvis ligger i linje med en kvantitativ metod (Bryman 1997). Istället kommer det handla om en teoretisk generalisering där resultatet kommer att fungera som inspiration och ökad kunskap inom området vilket Yin (2014) menar en undersökning med fallstudie som grund lämpar sig för, något som utvecklas vidare i nästa stycke.

### 2.2 Fallstudie

Enligt Alvehus (2013) används ett fall ofta för att belysa ett vanligt förekommande fenomen. Vidare menar han att ett fall ofta är ett eget system med ett distinkt beteende mönster och en egen identitet som gör att det skiljer sig från sin omgivning. Enligt Bell (2006) ger användandet av en fallstudie möjlighet till en ingående studie av en särskild aspekt som är ute efter att beröras. Det är precis vad vi kommer att göra i vår fallstudie, genom att se till fallet i sin helhet och sedan undersöka ett specifikt område. Vilket sker genom att undersöka vilka möjligheter det finns för tilläggstjänster att bidra till ökad överlevnad för UCC. Det går även i enlighet med vad Alvehus (2013) menar, att bara för att ett specifikt fall studeras, så kommer

inte alla delar att undersökas. Utan en enskild aspekt av fallet kommer att vara det som ligger till grund för undersökningen.

### **2.3 Abduktion**

Arbetsprocessen har under uppsatsens gång genomgått av en abduktiv ansats. Precis som Sköldberg (1991) menar lämpar sig ansatsen och används ofta vid fallstudiebaserade undersökningar. Vårt tillvägagångs sätt har präglats av att vi först tittat i teori för att skapa oss förförståelse, för att sedan samla in empiri och reflektera kring den. Därefter har vi gått tillbaka till teorin och studerat den djupare för att möta empirin på nytt. Det går i linje med vad Alvehus (2013) och Alvesson och Sköldberg (2008) skriver om hur abduktion växlar mellan teoretisk och empirisk reflektion. Teorierna har även använts som en utgångspunkt för att kunna analysera vår empiri för att få ytterligare förståelse, vilket stämmer överens med Alvesson och Sköldberg (2008) som skriver att abduktion utgår från empirisk fakta men inte avvisar de redan teoretiska föreställningarna. Det handlar således om en tolkningsprocess av både empiri och teori.

### **2.4 Empirisk insamling**

Inledningsvis har olika informationskällor använts för att ge oss en bild av hur projektet ser ut. Information har hämtats från rapporter, PowerPoints, samt hemsidor kopplade till fallet. Dock var det inte tillräckligt då det i dagsläget inte finns så mycket offentligt dokumentation kring verksamheten. Vilket innebar att till en början fick fältarbetet inledas med att använda oss av informerande samtal för att skapa en förståelse av nuläget och hur verksamheten drivs, men också för att kunna skapa oss en förförståelse av denna typ av UCC-projekt. De informerande samtalen kommer inte att beröras i metoden då de endast kompletterar och ökar förståelse. Utöver det har en enkät konstruerats för att utreda vilka tilläggstjänster mottagarna är intresserade av. Även observationer har utförts för att komplettera enkäten och för att få en bild av vad det generella intresset kan bero på. Enkäten tillsammans med våra observationer har fungerat som våra huvudmetoder och är de främsta tillvägagångsätten för att samla in empirin som hjälper oss att besvara vårt syfte och våra frågeställningar och kommer därför att redogöras för i nästa del.

## **2.5 Enkätmetod**

Som vår huvudmetod har vi valt att använda en enkätundersökning. Fördelarna med enkät som metod är enligt Bryman (2011) att den inte får någon intervju effekt där olika intervjuare kan formulera frågorna på olika sätt. Att använda denna metod är något som vi sett som fördelaktigt, då det är många respondenter som ska besvara frågorna i enkäten. Genom att använda enkät som tillvägagångssätt kunde vi nå ut till fler respondenter under en kortare tidsperiod, men även få en uppfattning om vad varje mottagare hade att säga. Att vi valt att utreda vårt syfte med framförallt en kvantitativ metod förstår vi kan kritiseras. Det kan vi motivera med att vi inte såg det som rättvist att exempelvis intervjua ett fåtal mottagare i projektet, då det inte skulle vara representativt för det generella intresset av tilläggstjänster i och med att mottagarnas verksamheter är av varierande karaktär och där ingen verksamhet är den andra lik.

### **2.5.1 Urval och konstruktion**

Målgruppen och urvalet för vår enkät var de mottagare som ingår i projektet, eftersom det är deras intresse som skulle undersökas och urvalet blev således ett bekvämlighetsurval. Det kan även motiveras med vad Alvehus (2013) menar, handla om vilka deltagare som finns tillgängliga. Vid konstruktion av enkäten och val av lämpliga frågor har inspiration hämtats från teorier som handlar om tilläggstjänster inom UCC:s samt information från liknande UCC-projekt. Det är något som Ejlertsson (2014) skriver om och menar att den som konstruerar enkäten ofta kan dra nytta av, då den slipper konstruera hela enkäten från grunden samt att den kan ha likande data att jämföra med om sådan finns. Vidare har råd från både Bryman (2011) och Ejlertsson (2014) använts för att minska bortfall. Ejlertsson (2014) menar att externt bortfall uppstår genom att en person inte har möjlighet eller väljer att inte delta i undersökningen. Det kan också handla om internt bortfall som innebär att enstaka frågor i undersökningen inte besvarats. Språkvalet har därför formulerats på ett sätt så att alla i målgruppen av enkäten skulle förstå och tolka frågorna rätt. Öppna frågor användes endast där det behövdes och vi försökte anpassa enkäten till att inte ta allt för lång tid att genomföra, då det kan öka andelen bortfall enligt Bryman (2011). Dock finns det vissa svagheter med en enkät som enligt Ejlertsson (2014) är att inga möjligheter till att komplettera enkäten när den väl är färdigkonstruerad och inget utrymme för följdfrågor som inte planerats i förväg. Det är något som förebyggts genom att göra ett bra grundarbete med genomarbetade frågor samt svarsalternativ, som beskrivits ovan. För att säkerställa att vår enkätundersökning blir tillförlitlig har begrepp som reliabilitet och validitet behandlats. Reliabilitet syftar till hur

olika mätningar ger samma resultat, med det menas att frågorna vid upprepade tillfällen ska besvaras likadant (Ejlertsson 2014). Det menar vi är svårt att säkerställa då det handlar om människor som kan bete sig olika beroende på förutsättningarna samt under vilken fas verksamheten de driver befinner sig i. Validiteten i sin tur avgör huruvida en fråga som ställs har förmåga att mäta det den avser (Ejlertsson 2014). När konstruktion av en enkät är färdig rekommenderar Ejlertsson (2014) att den ska testas i ett första steg för att säkerställa det. I vårt fall innebar det att den testades på studiekamrater, handledare, bollplank på institutionen samt att den stämdes av med våra kontaktpersoner allt för att säkerställa att frågorna tolkades rätt samt att inga tvivelaktiga formuleringar fanns. Bell (2006) skriver om hur projekt där tiden är knapp och en pilotundersökning inte hinner göras, ska de ansvariga för enkäten använda sig av de medel de har tillgång till för att säkerställa enkätens kvalité och användbarhet. I denna studie har ingen sådan gjorts men som nämnts, har den kontrollerats av andra parter.

### **2.5.2 Distribution och reflektion**

Distribution är en viktig del vid enkätundersökningar och det finns flera sätt att gå tillväga på. Till en början delades enkäten ut som en webbaserad enkät, där den gick att få åtkomst till, via tredje part (sammanslutning av butiker och fastighetsägare) där en direktlänk tog respondenterna vidare till enkäten. Respondenterna fick information om var de kunde få tillgång till länken, genom att vårt fallstudieobjekt det vill säga projektet, i samband med sin paketdistribution delade ut följebrevet till mottagarna. Ejlertsson (2014) skriver om hur mängden svarande löper risk att bli låg vid den sortens distributionskanal men i detta fall handlade det om en studie i ett projekt där vi förväntade oss att det fanns ett visst engagemang bland de involverade för att förbättra verksamheten. Vilket Ejlertsson (2014) skriver kan bidra till att chanserna för att en god svarsfrekvens ökar. Dock blev utfallet, att på en vecka var det enbart en respondent som besvarade enkäten, det svar som inkom via webbenkäten exkluderades, för att inte riskera att samma person svarade på enkäten två gånger. Upplägget kring distributionen fick därför ske på annat sätt. Projektet har i dagsläget ingen lista över vilka mottagare som ingår i projektet och vi var därför tvungna att följa eltågen för att identifiera vilka gator leveranserna skedde på. Därefter arbetade vi oss fram på alla de centrala gatorna i innerstaden och gick in till mottagare efter mottagare för att be dem att besvara vår enkät. Det resulterade i ett tidskrävande men nödvändigt tillvägagångssätt. Genom vårt förändrade tillvägagångssätt kunde vi nå ut till de butiker som var mest centrala gällande projektet och samla in vårt empiriska material.

Efter att vi gått runt mellan de olika mottagarna som vi kunde identifiera och få åtkomst till fick vi ihop 68 svarande. Totalt sett var vi inne i 120 butiker där en del av de inte fick leveranser av projektet och vissa av dem var inte säkra på om de fick det. De som var osäkra nämnde dock att de fick leveranser från transportörer som skickar paketgoods via projektet och de borde egentligen få sina leveranser från dem. De fick därför inte svara på enkäten då vi ville vara helt säkra på att det var en mottagare som svarade. Några av de tillfrågade hade inte heller tid eller kände att de inte kunde svara på enkäten. Med tanke på det är 68 stycken svarande ett bra underlag då vi riktade oss mot ett urval som representerar hela populationen samt att projektet själva inte har en exakt siffra på hur många mottagare de har. Vad vi dock vet är att vi besökt i princip alla mottagare på markplan innanför vallgraven, vilket vi menar gör att urvalet blir representativt för vår studie.

I och med att vi blev tvungna att gå ut med enkäten för att få svar innebar det att vi fanns närvarande när enkäten besvarades, vilket gav oss möjlighet att svara på eventuella frågor eller förklara om något uppfattades som oklart. Det gjorde att antalet interna bortfall blev lågt, det bortfall som blev redovisas vid respektive diagram i enlighet med Ejlertssons (2014) samt i fortsatt reflektion. Likaså blev det externa bortfallet förhållandevis lågt då majoriteten av de som sade sig få leveranser av projektet valde att svara på enkäten. I samband med att vi var närvarande vid besvarandet fick vi möjlighet att anteckna utvecklande svar på frågor som enbart var kryssalternativ. Dessa kommentarer har sammanställts och lagts under öppna frågan i slutet då det var relevant information som uppkom. Ett internt bortfall som kunde utläsas vid sammanställningen var att frågan om ”Konkurrensattribut” inte fungerade som vi hade tänkt. Då respondenterna uppfattade frågan på ett annat sätt än vad vi syftade till. Respondenten skulle i frågan ranka 1-3 av de 5 alternativ som de tyckte de var bäst på, istället satte många respondenter 1 på flera alternativ då de ansåg sig vara bäst på flertalet. Det innebar att frågan blev oanvändbar till vidare analys. Dock påverkades inte resultatet av enkäten i sin helhet och det skapade därför inga problem. En annan fråga som vi i efterhand märkte hade ett syftningsfel var frågan om ”Bransch” (se bilaga 9.1). Den korrekta beteckningen hade varit “Verksamhet”, men eftersom alternativen var så pass tydliga samt att vi var närvarande menar vi att det inte påverkade resultatet i fråga. Frågan som berör ”Befattning” behöver också nämnas då den kan uppfattas som oklar i och med att det fanns alternativ som Butikspersonal samt Anställd, det kan uppfattas som att alternativen är synonyma, men då vår fallstudie har olika mottagare både detaljhandel samt tjänsteföretag

behövdes båda alternativen. En faktor som vi tror påverkade validiteten positivt är att majoriteten av de svarande var ägare, chef eller butikschef. Det grundar vi i vårt antagande om att de har en bättre överblick kring verksamheten och på så sätt kan svara mer korrekt. Analys av enkäten skedde sedan genom att vi registrerade de svar vi fått in på Google Forms som är ett verktyg för enkäter och undersökningar där användaren kan arbeta med data som samlats in och få ut en sammanställning av svaren.

## **2.6 Deltagande observationer**

En deltagande observation innebär enligt Bryman (2011) att forskaren deltar i en miljö under en period för att skapa sig en bild av hur individer eller en verksamhet agerar i det dagliga arbetet. Med observationerna ville vi se sådant som enkäten inte svarade på och jämföra insamlad information, hur projektet arbetar vid utdelning av paketgods till de olika mottagarna, hur de arbetar med lagerhanteringen och miljön de rör sig i. Fangen (2005) menar att en observation lämpar sig bra för denna typ av kompletterande informationsinsamling. I observationerna har vi fungerat som en icke-deltagande observatör då vi inte deltog i samspelet, utan endast iakttog vad som hände och betraktade aktiviteterna precis som Fangen (2005) beskriver. Eftersom vi inte hade behovet av att känna hur aktörerna i samspelet kände utan mer var ute efter att se hur verksamheten fungerade, vilka parter som fanns där och hur de agerade. Mot projektet var vår roll öppen och vi hade fått tillträde till deras miljö, där vi valde att informera vad vi skulle observera, då vi inte trodde det skulle påverka hur de utför sitt arbete, till skillnad från vad Fangen (2005) beskriver att det kan göra. Mottagarna för projektet och andra transportörer som rörde sig i miljön visste dock inte att vi observerade, sett utifrån deras synvinkel var vår roll dold, i enlighet med Bryman (2011). Litteraturen diskuterar hur man ofta får välja en roll, det menar vi dock är svårt i alla lägen då det i vårt fall handlade om en miljö där flertalet aktörer var närvarande.

### **2.6.1 Urval och utförande**

Observationerna utfördes vid fyra olika tillfällen, ett av tillfällena skedde på projektets UCC, mellan 08:00-10:00 och gav oss en bild av hantering av gods på lagret. De tre resterande tillfällena vid distribution och leverans av paketgods till mottagarna utfördes, mellan 09:00-16:00, gav oss en överblick av verksamheten samt miljön de interagerade i. Urvalet föll sig naturligt och gjordes på ett selektivt vis då vi behövde en bättre förståelse av verksamheten, där eventuella tilläggstjänster ska implementeras. Vilket stämmer överens med Fangen (2005) som beskriver vikten av ett selektivt urval och att det är ett måste att väga in aspekter som

plats, tidsåtgång, personer samt skeende. För att man ska ha den tid och de resurser som krävs för att utföra en god observation, då det inte går att observera allt. Vid observationerna hade vi med oss ett anteckningsblock att skriva ned fältanteckningar på, Bryman (2011) beskriver vikten av att använda sig av en observationsmall. I vårt fall valde vi att inte följa en sådan eftersom vi endast skulle se till hur verksamheten går till och den miljö de är aktiva i ser ut, och inte tolka hur personer interagerade med varandra. Fältanteckningarna hjälpte oss efter observation att komma ihåg vad vi sett, för att sedan kunna använda det till vår analys vilket Fangen (2005) beskriver som syftet med dem.

Likaså handlar det vid deltagande observationer om att kunna återskapa studien för att säkerställa dess tillförlitlighet, här går det inte använda begreppen validitet och reliabilitet på samma sätt som i kvantitativa studier, vilket även Fangen (2005) håller med om. Författaren beskriver en viss problematik kring tolkningar som människor gör då alla tolkar saker olika, vilket gör det svårt för en forskare att få samma resultat utifrån det som uppmärksammats (Fangen 2005). Dock menar vi att det är av mindre risk då vi endast observerat sådant som inte går att tolka på så många olika sätt, än precis det som sker det vill säga leverans och hantering av paketgoods till mottagare. Efter våra observationer sammanställdes fältanteckningarna i ett dokument och därefter gick vi igenom vad som observerats. Från observationerna fick vi ut relevant information som användas för att komplettera enkäten och på så vis hjälpa oss att besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

### 3. Teorier

*Avsnittet kommer presentera de teorier som används i uppsatsen. Teorin är indelad i två delar. Den första delen redogör för UCC:s samt dess möjliga tilläggstjänster och är en bakgrund som beskriver utvecklingen. För att ge läsaren en förståelse av hur projekten ser ut, hur de är uppbyggda samt vilka generella tilläggstjänster som finns. Den andra delen redogör för tjänsteteorier där tjänsten och utvecklingen av den beskrivs, för att sedan behandla värdeskapande och till sist redogörs tjänsteerbjudandet.*

#### 3.1 Bakgrund av Urban Consolidation Center och dess tilläggstjänster

*ett UCC är bäst beskrivet som en logistikanläggning som ligger relativt nära det geografiska område som det tjänar, det kan vara en stadskärna, en hel stad eller en specifik plats (t.ex. ett köpcentrum), där konsoliderade leveranser skickas ut inom det område. En rad andra mervärdeslogistik- och detaljhandelstjänster kan också tillhandahållas på UCC:et /---/ UCC-operatören sorterar och konsoliderar gods från ett antal logistikföretag och levererar de ofta med miljövänliga fordon, enligt ett överenskommet leveransmönster. (Browne et al. 2005, s.4, egen översättning)*

Redan under 70-talet undersökte McDermott (1975) potentiella fördelar och nackdelar med att driva denna typ av center. Att utvecklingen tog fart då, menar Benjelloun och Crainic (2009) berodde på att regleringar av godstransporter och biltrafik hamnade i fokus. Browne et al. (2005) skriver att konceptet började dyka upp oftare runt om i världen och att man använde sig av olika modeller i sin uppbyggnad, vilket resulterat i att mängder med lösningar prövats. Bland annat kan UCC-lösningar innebära distribution av gods till byggarbetsplatser, (dessa är oftast provisoriska), ett UCC som förser en specifik plats med gods till exempel ett shoppingcenter. Eller ett UCC som förser ett geografiskt område, oftast en stad eller stadskärna med gods. Huschebeck och Allen (2005) menar att den sist nämnda av lösningarna är den beskrivning som passar UCC:s bäst. Från 2000-talet och framåt skriver Benjelloun och Crainic (2009) att konceptet fortsatte växa i allt snabbare takt, många initiativ, lösningar men också nya utmaningar för projekten uppdagades. Medvetenheten kring UCC:s har funnits länge men det är först i takt med en växande trafik som de fått en central roll i städer. Litteraturen som behandlar UCC:s och framför allt de som förser en stad eller ett geografiskt område kommer från 2000-talet och framåt. Vilket leder in på hur projekten har utvecklats.

Rooijen och Quak (2009) skriver om att initiativ till UCC:s ständigt påbörjas och hur projekten kan medföra positiva effekter för städer. Quak, Van Duin och Visser (2008) beskriver vidare att UCC:s är en speciell form av samarbete och att det oftast används vid



citylogistikprojekt. Både Quak et al. (2008) och Van Duin och Muñuzuri (2015) menar att man använder sig av ett UCC för att göra den urbana godstransporten mer effektiv, samtidigt som det ska minska utsläpp och trängsel. Den andel gods som går igenom ett UCC menar Quak et al. (2008) är liten så vida det inte finns någon slags lagstiftning eller reglering. Hur citylogistikprojekt ser ut beror på en rad olika faktorer, Dablanc (2011) visar på att det beror på vilken stad det är, hur projektet är uppbyggt samt finansierat. Det finns flera huvudaktörer i projekten och Taniguchi och Thompson (2015) menar att det är leverantörer, transportörer, myndigheter samt medborgare. Transportörer har antingen blivit tvingade att använda sig av UCC:et genom lagstiftningar och regleringar eller väljer att göra det på grund av hållbarhetsfrågan, som blivit stor i dagens samhälle. Dock menar Allen et al. (2012) att de kan få fördelar av det, till exempel genom att de sparar tid och kan undvika att köra in i område som har hög trängsel. I de flesta fall tar UCC-projekt inte betalt från transportörer utan de vänder sig istället till mottagarna av godset, som får betala för de tjänster som erbjuds (Allen et al. 2012). Texten ovan ger en bild av att projekten varierar i utformning bland annat för att flera parter är inblandade och att deras förutsättningar varierar. Diskussionen kommer därför gå vidare in på ett samarbete som blivit populärt de senaste åren.

För att finansiera projekten har det blivit populärt med statliga och privata samarbeten (Gonzalez-Feliu et al. 2014). Den mest använda strategin är att myndigheter som staten eller kommunen går in och bidrar till finansieringen och täcker kostnader för till exempel fordon. I de flesta fall behöver pengarna inte betalas tillbaka. (Gonzalez-Feliu et al. 2014). Med utgångspunkt från det menar Huschebeck och Allen (2005) att projekten måste bli finansiellt hållbara på egen hand, eftersom att bidrag inte är en lösning som håller på sikt. En argumentation som Quak et al. (2008) visar medhåll för och pekar på att flera av projekten redan har det som mål. Eibner (2012) beskriver att många UCC:s lägger ner men menar att det beror på att affärsmodellen inte är tillräckligt utvecklad. Även om studierna visar på positiva effekter för de inblandade aktörerna, menar Quak (2008) att endast ett fåtal initiativ realiserar. Gonzalez-Feliu et al. (2014), Rooijen och Quak (2009) samt Quak (2008) fortsätter att lyfta detta och menar på att de flesta som startas upp lägger ner på grund av reglerings-, optimerings-, styrnings- samt finansieringsproblem, det är dock få som tar upp den senare aspekten. Många städer har provat konceptet med UCC:s de senaste två decennierna (Van Duin & Muñuzuri 2015) men svårigheter med UCC-projekt är som tidigare nämnts alla inblandade aktörer och enligt Quak (2015) blir det därför svårt att komma upp med en hållbar lösning som tillfredsställer de. Många projekt läggs ner, dock har myndigheters inblandning

ökat förutsättningarna för att UCC ska överleva. Faktum kvarstår att förr eller senare måste de bli finansiellt hållbara. Det ställer frågan hur de kan göra för att öka förutsättningarna?

Att använda tilläggstjänster inom ett UCC kan öka både intäkter men också det totala värdet av verksamheten samt dess roll i det urbana området. När regleringar införs i urbana områden ökar förutsättningarna för införandet av tilläggstjänster (Huschebeck & Allen 2005). Vidare kan tilläggstjänster användas för att förbättra försörjningskedjan vilket kan leda till minskade kostnader och förbättrad servicekvalitet (Huschebeck & Allen 2005). Precis som Browne et al. (2005) skriver kan man genom ett UCC erbjuda tilläggstjänster i form av värdeadderande logistiska- och butikstjänster. Enligt Browne et al. (2005), Huschebeck och Allen (2005) och Allen et al. (2007) kan det handla om lagerhantering, före-försäljningsaktiviteter såsom prismärkning, uppackning, hjälp vid leverans, varubeställning och lagerstyrning samt returlogistik det vill säga avfalls- och returhantering. Vidare menar Browne et al. (2005) att resultatet av att erbjuda värdeadderande tjänster, bland annat kan leda till att yta frigörs i butiker för aktiviteter som är mer lönsamma. Om UCC:s erbjuder mer flexibla leveranstider, ökad leveransservice samt en högre tillgänglighet av produkter kan försäljningsvolymen för mottagarna förbättras.

Vidare menar Browne et al. (2005) att det kan leda till att färre leveranser sker till butik, eftersom allt gods samlas på ett ställe, vilket leder till att personal i butik kan fokusera på sin kärnverksamhet. Författarna beskriver även att det kan medföra positiva konsekvenser för leverantörer och transportörer. I och med att det inte finns restriktioner vid leveransen till ett UCC, som det gör i många urbana områden, kan de köra in i området vilken tid på dygnet som helst. Antalet stopp kan också minska eftersom de endast behöver leverera till en plats då ett UCC kan betjäna flera mottagare. Med ett UCC kan leveranskedjan förbättras, vilket i sin tur kan sänka kostnader och förbättra kvaliteten i servicen som erbjuds. Det finns många UCC:s som identifierats i litteraturen men det är förvånansvärt få som har riktat sin uppmärksamhet på de eventuella konsekvenserna en bredare leveranskedja kan medföra, vilket gör det svårt att identifiera fördelar (Browne et al. 2005).

Forskningen kring UCC:s visar på att under 2000-talet har många nya projekt startats upp och likaså har dokumentationen ökat, statliga projekt har blivit allt mer förekommande på senare år. Det har även konstaterats att det finns en problematik i de olika aktörerna, som tillsammans och enskilt vill ha ut ett värde av att vara med. Av alla projekt är de få som

överlever och de har ofta problem med reglering optimering, styrning samt finansiering där den sistnämnda aspekten sällan diskuteras. Där nämns tilläggstjänster som en bidragande faktor i att lösa finansieringsproblemet men hur det ska gå till och med vilka generella tilläggstjänster förblir osagt. Vidare kommer diskussionen övergå till tjänstens utveckling.

### **3.2 Tjänster som skapar värde för kund**

Tjänster har fått en större betydelse i världsekonomin och vi lever numera i en tjänsteekonomi. Tidigare forskning särskilde tjänster från fysiska produkter. Edvarsson, Gustafsson och Roos (2005) menar att det var för att bygga upp forskningsfältet och för att försvara forskningen kring tjänster. Fokus skiftade sedan till att handla om interaktion i det personliga mötet person till person eller leverantör till kund och hur det påverkade tjänster. Lovelock och Gummesson (2004) har även i sin studie kommit fram till att det inte finns något bevis för att det äldre synsättet är bra nog utan endast är applicerbart på ett fåtal tjänster, något som Vargo och Lusch (2004a) håller med om. De senaste två decennierna har enligt Grönroos (2008b) handlat om att skapa ett värde för kund. Genom att använda sig av SD-logik blir kunden involverad i design, produktion och utveckling av en tjänst, de blir således medproducenter av värdet (Vargo & Lusch 2004b). Synsättet innebär att värdet inte är skapat av leverantör utan att det kommer från kundens egen värdeskapandeprocess (Grönroos 2008a). Till skillnad från traditionell service marketing där de menade att det framkom genom tjänstemötet. Fokus på differentiering av gods har försvunnit och Edvardsson et al. (2005) menar att tjänster ska ses som ett perspektiv på värdeskapande istället för ett marknadserbjudande, det ska ses utifrån kundens perspektiv och företag måste låta den vara medproducent för att karaktärisera tjänsten. Enligt Grönroos (2008a) lyfts det ofta fram argumentet om att kunder inte är beredda att betala för det, vilket gör att företag inte är villiga att satsa på tjänster. Dock menar han att det inte är sant, utan det handlar om okunskap både från leverantör men också från kund, det är därför viktigt att de får kunden att förstå värdet av de tjänster som de erbjuds. Den teoretiska diskussionen kommer därför att fortsätta in på vem det är som skapar värde, hur det skapas samt vilka förutsättningar som krävs.

### 3.3 Hur skapas värde för kund?

Grönroos (2008a) menar att det värde en kund upplever i en relation är av yttersta vikt. Fortsatt menar han att värde är något som kunden upplever i dagliga processer, aktiviteter och interaktioner mellan leverantör eller tjänsteleverantör, när de konsumerar eller skapar en service, produkt eller information. Värde skapas inte i fabrik när en produkt tillverkas utan när en produkt eller tjänst nyttjas och konsumeras, det är först då som kunden får samt upplever värde i tjänsten. Vargo och Lusch (2008) har utvecklat begreppet SD-logic sen det först introducerades. De menar att leverantören inte kan ge kunden ett värde, utan att de endast kan skapa värdeerbjudande till dem. Grönroos (2011) ställer sig kritiskt mot det och menar att leverantören visst kan vara gemensam värdeskapare med sin kund. Genom att definiera att värde endast skapas genom *value-in-use* det vill säga när kunden nyttjar tjänsten och att allt annat som sker endast är underlättande aktiviteter blir gemensamt värdeskapande en möjlighet för leverantören.

Vidare menar Grönroos (2011) att kunden inte är den som i grunden tjänar på ett gemensamt värdeskapande utan det är leverantören. Kunden är på så sätt fortfarande den som skapar värdet, men det finns möjlighet för leverantören att interagera med den och på så sätt bli en del i deras värdeskapandeprocess. Dock menar han att det kräver att leverantören har befintliga och/eller utvecklar interaktion med kunden för att de gemensamt ska kunna skapa ett framgångsrikt värdeskapande. En annan författare som skriver om det är Kowalkowski (2011), som menar att arbetet som krävs för att kunna ge ett värdeerbjudande kan vara tidskrävande. I och med att det är ett måste ta hänsyn till de inblandade parterna. På så vis kan den kunskap de har om varje part bidra till att informera det potentiella värde som kunden kan få ut genom värdeerbjudandet, vilket sker genom en god kommunikation. Vidare menar författaren att på så sätt kan en ökad förståelse för varandra och möjligheter för gemensamt värdeskapande främjas. Hallikas, Immonen, Pynnönen och Mikkonen (2014) förtydligar det och menar att värdeerbjudande ska ske i längre relationer där det är av vikt att lära känna kunden och hur den tänker, vilket förutsätter en ökad tillit från kund och leverantör (Hallikas et al. 2014). Värde kan skapas till kund men det kräver interaktion som kan vara ansträngande. Genom att tänka på det kommer fördelar i ökat värde, vilket utvecklas vidare i nästa stycke.

Beroende på hur mycket leverantören interagerar på plats och hur aktiv den är kan kunden lära sig tjänsten och dess värde, men det handlar också om hur aktiv kunden är. Payne et al.

(2008) beskriver hur ett gemensamt värdeskapande bör hanteras och belyser fördelar med att kunden är med i varje steg i serviceutvecklandet. Där de tillsammans utvecklar och lär av varandra i en pågående process. Grönroos (2008c) beskriver fortsatt om hur aktiv leverantören är beror på och måste anpassas efter kundens kompetens inom området. I en aktiv position kan det handla om träning på plats eller hantering av ett nytt system, där båda parter kan ställa frågor och har intresse i att lära (Grönroos 2008c). Komulainen (2014) för också en diskussion kring det resonemang. Utan att kunden har erfarenhet från serviceanvändandet kan inte kunden få ut något värde från det. I sin tur kräver det en uppoffring från kunden som måste lära sig processen. Vilket är en förutsättning för att gemensamt värdeskapande ska ske. Det ligger således i leverantörens intresse och ansvar att se till att skapa incitament och förståelse för kunden som gör att de är villiga att göra den uppoffring som krävs för att lära sig och genom det kunna skapa värde. Här bör leverantören också ta hänsyn till kundens förmåga att lära och absorbera kunskap (Komulainen 2014). Genom att vara aktiv och interagera samt låta kunden vara med i varje steg kan den lära och få erfarenhet. På så vis skapas bättre förutsättningar för värdeskapande, men värdet som skapas kan dock upplevas på olika sätt.

Grönroos (2008a) skriver att kunder kan uppleva det värde antingen genom kärnvärde eller mervärde. I diskussionen tar författaren upp mervärde som både en positiv och negativ variabel, beroende på hur tilläggstjänsterna hanteras. Till exempel är det tillmötesgående personal och effektiv hantering av uppgiften blir det totala upplevda värdet positivt. Medan om det istället är problem och komplex hantering vid utförande av tjänst och tilläggstjänst blir istället det totala upplevda värdet negativt. Dåligt utförda tilläggstjänster kan påverka till den grad att kärntjänsten och dess värde försämras och får en sämre upplevelse, vilket skapar ett dåligt intryck av företaget som helhet. Vidare beskrivs hur företag ofta har svårighet att veta vilka tjänster som är värdefulla för kunden (Grönroos, 2008a). Grönroos (2008c) menar att det är kunden som skapar värdet, genom att tjänsteleverantören med sin huvuduppgift levererar tjänsten ges kunden möjlighet att använda tjänsten på ett värdeskapande sätt. I och med att leverantören deltar i utnyttjandeprocessen av tjänsten kan den inspirera och se till att det värde som utlovas uppnås. Leverantörer fungerar främst som värdefrämjare, ibland definierad som en gemensam värdeskapare (Grönroos 2008c). Genom att leverantören hanterar interaktionerna på rätt sätt och levererar tjänsten kan värdeskapandet underlättas för båda parter (Grönroos 2008c, Grönroos 2011, Kowalkowski 2011). För att ge en bild över hur det värdet som diskuterats ovan kan erbjudas, kommer ett tjänsteerbjudande att redogöras för.

### **3.4 Tjänsteerbjudande**

Att som företag enbart konkurrera med sin kärntjänst är något som tjänsteteori tar upp och menar är otillräckligt. I och med det måste företag hitta nya sätt att arbeta på, för att lyckas konkurrera på dagens marknad. Enligt Grönroos (2008a) ska kärntjänsten endast utgöra en del av det tjänsteerbjudande som företaget erbjuder sina kunder, det kan till exempel handla om en transport av något från en destination till en annan. Utöver det bör även ett antal tilläggstjänster, möjliggörande tjänster samt värdehöjande tjänster tillhandahållas. De möjliggörande tjänsterna står för de tjänster runtomkring och som gör det möjligt för kunden att konsumera kärntjänsten. De värdehöjande tjänsterna i sin tur underlättar inte konsumtion som de tidigare utan de används för att öka värde samt konkurrenskraft på tjänsten. De möjliggörande tjänsterna är alltså ett måste, eftersom annars finns det inget tjänsteerbjudande kunder kan konsumera. Dock bör de också försöka utformas på ett sådant sätt att det ökar konkurrenskraften precis som de värdehöjande tjänsterna (Grönroos 2008a). Zineldin et al. (2012) beskriver ett liknande tjänsteerbjudande där tilläggstjänster används för att öka värde och konkurrenskraft på tjänsten vilket går i enlighet med Grönroos (2008a). Dock menar ingen av författarna att det handlar om att ta ut ett högre pris för tilläggstjänster, utan det handlar istället om att lyckas skapa ett högre värde för kund. Medan företag använder sig av det för att förbättra service och på så vis ökar konkurrenskraften utan att deras kostnader ökar. Fortsatt menar de att det ska göras genom att låta kunden vara delaktiga i sitt eget värdeskapande (Grönroos 2008a & Zineldin et al. 2012). Diskussionen beskriver ett sätt om hur ett tjänsteerbjudande bör utformas, där båda författarna är överens om hur det ska ske.

### **3.5 Sammanfattning av teorier**

Nedan kommer en sammanfattning av de mest centrala delarna från den teoretiska diskussionen, där vi sedan beskriver hur teorierna fortsatt kommer att användas.

UCC:s har sedan 70-talet utvecklats och blivit mer använda, de beskrivs bäst idag som en central som betjänar en hel stad eller stadskärna. Dock har projekten olika förutsättningar och ser olika ut från fall till fall, vilket påverkas av stadens karaktär, aktörer etc. I takt med utvecklingen har svårigheter att få de självförsörjande uppstått, där många lever på stöd från myndigheter eller andra organ. Här har tilläggstjänster utvecklats och kan förbättra förutsättningarna för de att bli självförsörjande samt ge en ökad service till kund.

Tjänsten har gått från att skiljas från produkter till att fokusera på att skapa ett värde för kund. Hur värdet upplevs och skapas med hjälp av nära samarbete för att på så vis utforma och skapa förutsättningar för gemensamt värdeskapande där båda parter är med och bidrar. Vidare kombineras kärntjänsten med tilläggstjänster för att skapa ökad konkurrenskraft.

Teorierna kring UCC:s och dess möjliga tilläggstjänster kommer att användas för att skapa en förståelse kring projekten och för att sätta fallstudien i ett perspektiv. De kommer även ge läsaren en förståelse för de tilläggstjänster som föreslås. Vidare kommer de användas för att utreda hur det generella intresset från kund gällande tilläggstjänster ser ut och vad det beror på. Tjänsteteorierna kommer att användas för att analysera hur en tilläggstjänst bör utformas för att möta kundens behov och skapa värde. De används för att belysa vem det är som skapar värde, hur det skapas samt vilka förutsättningar som krävs. Några få av teorierna används mer som en bakgrund medan flertalet av dem utvecklas och tas med in i analysen. I nästa del presenteras fallstudien, där en djupare förståelse och inblick i ett UCC-projekt kommer skapas.

## 4. Fallstudie

*Fallstudien Stadsleveransen kommer att presenteras för att ge läsaren en bättre förståelse om hur projektet är uppbyggt och vart det står idag.*

### 4.1 Stadsleveransen

*Stadskärnor som innerstaden är mycket känsliga för hög trafikbelastning. Förutom att ytorna är begränsade, och att trängsel lätt uppstår, är också trafiksäkerhet och trivsel centrala faktorer då fotgängare och cyklister skall samsas med bilar och lastbilar på gatorna. Sedan ett antal år samarbetar aktörer från myndigheter, handlare, transportföretag, fastighetsägare, och intresseorganisationer för att finna lösningar som skapar en trivsam, trygg, och attraktiv innerstad. /---/. En nyckelfråga är emellertid att minimera trafikbelastningen i området under de tider som flest besökare vistas på gatorna. (Innerstaden Göteborg 2014)*

Stycket kommer ge en bakgrund till projektet samt information kring distribution, godshantering, drift och framtida mål. Det är av vikt för att förstå projektet i sin helhet, då projekt av denna karaktär ser olika ut från fall till fall (Dablanc 2011). År 2012 inleddes citylogistikprojektet Stadsleveransen i Göteborgs stad. Projektet startades för att minska den tunga trafiken i innerstaden efter klockan 10:00 och har som målsättning ”Att minimera trängsel, buller, och utsläpp samt skapa en säkrare och mer attraktiv närmiljö.” (Göteborgs Stad 2014, s.2, Informerande samtal 1). Vid introduktionen av pilotprojektet kördes paketgods ut till åtta butiker runt domkyrkan med ett eltåg. Allt eftersom har projektet utvecklats och ökat i antal mottagare och Stadsleveransen har i sin affärsmodell valt att rikta in sig på transportörerna, eftersom de ansåg att de mindre detaljhandlarna förmodligen inte var intresserade av att betala för det potentiella mervärdet från start. Mottagarna har dessutom betalat för frakten, vilket gör att Stadsleveransen istället får en viss del av fraktkostnaden från transportörerna eftersom de insett att de sparar tid och pengar på att inte köra in på innerstadens trånga gator. De fungerar således som ett ”åkeri” som har funktionen av en förlängd arm mellan leverantörer och mottagare (Informerande samtal 1, Göteborgs Stad 2014). Där deras relation till mottagarna är begränsad, då de bara levererar paketen till den adress som är angiven. Som det ser ut just nu så kommer uppskattningsvis 30 % av intäkterna från transportörerna, 10-20 % kommer från reklamintäkter, där företag kan köpa annonsplatser på bilarna. De resterande 50-60 % av intäkterna är finansiellt stöd (Informerande samtal 1).



#### 4.1.1 Distribution i innerstaden

För att leverera ut paketgodset till sina mottagare som finns innanför vallgravarna i Göteborgs innerstad, använder sig Stadsleveransen av två eltåg samt cyklar. Att de använder sig av två eltåg beror på att de inte får överskrida längdrestriktionen på fordon över 10 meter. Fordonen är utformade för att smidigt kunna ta sig fram på trånga ytor, till exempel gatuutrymmen där ytan delas med fotgängare och cyklister. Genom det minskas den tunga trafiken i innerstaden under dagtid, då det är som mest besökare i området. Det bidrar även till mindre trängsel, är mer trafiksäkert samt att det blir en mer trivsamt närmiljö (Innerstaden Göteborg 2014). Från och med den första mars i år har de börjat med returleveranser i form av upphämtning av paket (Informeraende samtal 1).



Figur 4.1 Området för Stadsleveransens pakettidistribution (Göteborgs Stad 2014, s.11)

#### 4.1.2 Godshantering och drift

I takt med att de knöt till sig fler butiker och företag, blev det ett behov av en ny godsterminal, som är belägen precis utanför centrum. Den fungerar som en gemensam godsmottagning för näringsidkarna i Göteborgs innerstad och här sker mottagning, samlastning och distribution av paketgods (Informeraende samtal 1). Den dagliga verksamheten börjar med att DHL och Postnord levererar paketgods till terminalen, där personal tar emot paketgods, samlastar det och sedan levererar ut det till mottagarna (Observation). Leveranstiden förskjuts något på grund av omlastning, men leveranserna sker alltid samma dag och enligt de villkor som respektive transportör har (Innerstaden Göteborg 2014). Antalet paket per dag varierar, men de kör ut cirka 400 paket och mellan 40-100 paket returneras. Paketen hanteras manuellt och sorteras efter gator, sedan körs det ut till mottagarna och hur många runder de behöver köra beror på mängden och storleken på paketen. Vilket gör att det varierar i antalet fordon som används per dag. Paketen levereras ut mellan klockan 10:00-16:00 och först vid 15:00 så börjar returleveranserna hämtas upp. De är

sedan tillbaka vid terminalen klocka 17:00 och sorterar returerna samt skickar iväg de med transportörerna (Observation).



Figur 4.2 (Lagret och hantering av paketgods) Figur 4.3 (Eltåget ute på gatan)

### 4.1.3 Framtid

Stadleveransen har som mål att fortsätta utvecklas inom flera områden, där bland annat service och effektivitet är högt prioriterat (Innerstaden Göteborg 2014). Meningen med projektet är att få med sig alla mottagare innanför vallgraven i Göteborgs innerstad samt att vara självförsörjande. För tillfället är projektet i Fas 2 som innefattar utveckling av tilläggstjänster. I Fas 3 är det meningen att driva en storskalig verksamhet med mottagare i hela innerstaden, samt att kunna stå på egna ben och inte behöva några finansiella bidrag (Informeraende samtal 1). För att få bort all tung trafik från gatorna, är det viktigt att alla mottagare i området innanför vallgraven går med (Innerstaden Göteborg 2014, Hjertberg 2014). Som tidigare nämnt är det för tillfället endast paket som levereras och returneras, men här är också en önskan om utveckling. Det är här eventuella tilläggstjänster kommer in som kan utveckla verksamheten och bidra till ett mervärde för mottagarna (Informeraende samtal 1).

Ovan har Stadsleveransen i sin helhet beskrivits och gett en inblick i varför projektet startades, hur godshantering samt distribution fungerar. Vilket gör det lättare att sätta analysen och empirin som redogörs för, i perspektiv. Nedan följer analysen där vi börjar med att utreda hur intresset av tilläggstjänster ser ut i projektet.

## 5. Analys

Under detta avsnitt genomförs en analys av vår empiri med hjälp av teori som tidigare presenterats. Analysen kommer att följa en tydlig struktur efter frågeställningarna. Den första frågeställningen kommer att besvaras i två delar, intresset utreds under 5.1 som är mer av en redogörelse av enkätens resultat. Vidare fortsätter de två nästkommande delarna och är en analys av resultatet med hjälp av teorier och observationer. Del 5.2 behandlar vad det beror på och del 5.3 utreder sedan den andra frågeställningen kring utformning.

### 5.1 Hur ser det generella intresset ut för tilläggstjänster

Vid sammanställning av svaren från enkäten syns det att fördelningen mellan de svarande är 67,6 % ägare, chef eller butikschef och 32,4 % butikspersonal. Det antags vara en bra fördelning med tanke på att vi ville komma åt så många ägare eller chefer som möjligt, då vi förutsätter att de har bäst insyn verksamheten. När det kommer till vilken typ av verksamhet som besvarade enkäten såg fördelningen ut på följande vis 47,1 % av de svarande var butiker som ingår i kedja, 47,1 % var mindre butiker och 5,9 % var övrigt. Fördelningen här är av vikt för att se vilken typ av verksamhet (bransch) det är som besvarat enkäten, då de kan ha olika behov och intresse gällande tilläggstjänster.

#### Befattning



Figur 5.1 Befattning på respondenterna

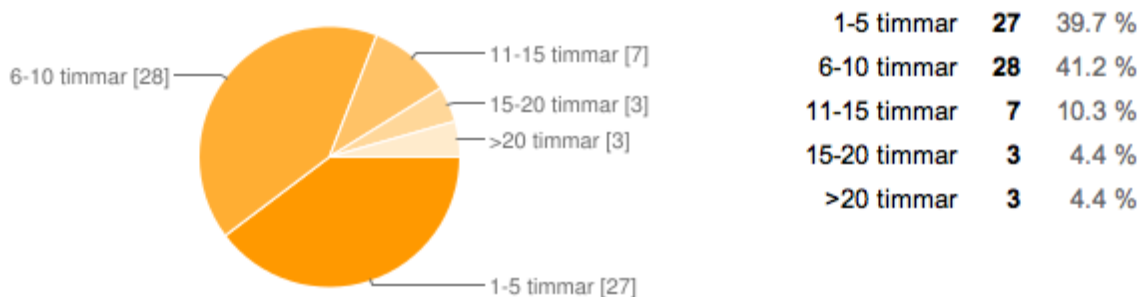
### Bransch



Figur 5.2 Typ av verksamhet

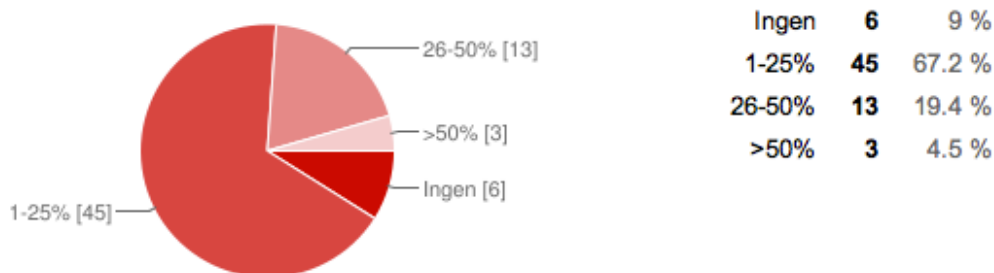
Ytterligare två faktorer som var intressanta handlar om varuhantering samt lagerutrymme. I resultatet som presenteras nedan kan vi se att den tid per vecka som varje mottagare ägnar åt varuhantering, ligger majoriteten kring 1-5 timmar samt 6-10 timmar vilket är relativt lite tid, dock måste det sättas i perspektiv till hur många anställda verksamheten har. Det går även utläsa att andelen av verksamheternas lokaler som är lagerutrymme hamnar i nedre kvartilen, där 67,2 % har mellan 1-25 % av sin verksamhet som består av lagerutrymme.

### Uppskattad tid per vecka som ägnas åt varuhantering



Figur 5.3 Antal timmar som ägnas åt varuhantering

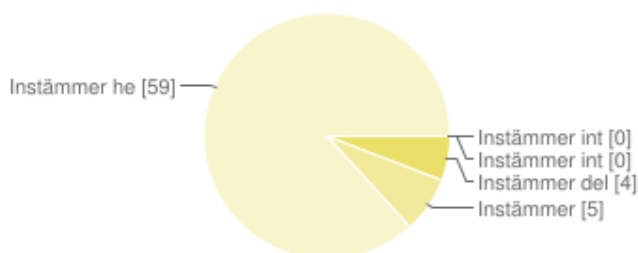
### Hur stor andel av er verksamhets lokal är lagerutrymme



Figur 5.4 Lagerstorlek (Bortfall på 1 svarande)

När det kom till leveranstid som vi såg som en central fråga att ställa, går det att se att hela 86,8 % instämmer helt på att det är en viktig faktor för dem. Detta var väsentligt att veta för att kunna jämföra, om det är av betydelse och kan påverka val av tilläggstjänster. Enkäten gav även svar på hur många leveranser varje mottagare får i snitt per vecka, här var det ganska stor variation och svaren låg mellan 1-30 leveranser där medelvärdet ligger på 6 leveranser. Följdfrågan var hur stor del av leveranserna som var från Stadsleveransen, här var det främst fördelat mellan tre alternativt 38,2 % fick 1-25 % av sin paket av dem. 26,5 % fick 26-50 % av paketen ifrån dem samt 23,5 % fick 76-100 % av paketen från Stadsleveransen. I Figur 5.7 syns det att hela 73,5 % av mottagarna får paketgods av annan transportör efter klockan 10:00, vilket är efter den tid då Stadsleveransen är aktiva i området detta för att minska den tunga trafiken (Informerande samtal 1).

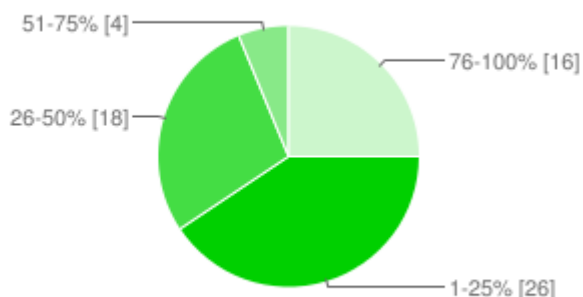
#### Är leveranstid en viktig faktor för er?



Instämmer inte alls	0	0 %
Instämmer inte	0	0 %
Instämmer delvis	4	5.9 %
Instämmer	5	7.4 %
Instämmer helt	59	86.8 %

Figur 5.5 Leveranstidens betydelse

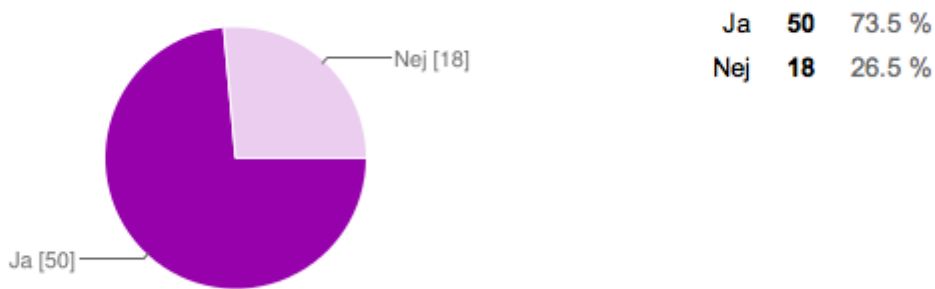
#### Hur stor del av leveranserna är från Stadsleveransen



1-25%	26	38.2 %
26-50%	18	26.5 %
51-75%	4	5.9 %
76-100%	16	23.5 %

Figur 5.6 Andelen leveranser som är från Stadsleveransen (Internt bortfall på 4 svarande)

### Får ni leveranser av paketgods efter kl.10 av annan transportör?



Figur 5.7 Paketgods leveranser från andra transportörer

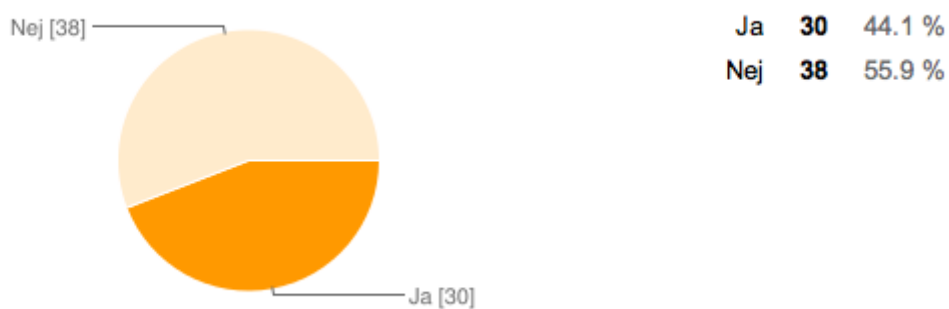
Frågorna som handlade om mottagning och leverans gav följande underlag. 100 % av de tillfrågade mottagarna använder ordinarie personal som arbetar i butiken för att hantera mottagning och uppäckning av leveranser, det vill säga ingen extra personal togs in enbart för att hantera det. Vi såg även att fördelningen om mottagarna får leveranser av pallar till sin verksamhet är ganska jämnt fördelad, 55,9 % svarade ja 44,1 % nej.

### Vem sköter mottagning och uppäckning?



Figur 5.8 Mottagning och uppäckning (Internt bortfall på 1 svarande)

### Har ni leveranser av pallar till er verksamhet?



Figur 5.9 Leveranser av pallar

Examensarbete för kandidatexamen SMKK10

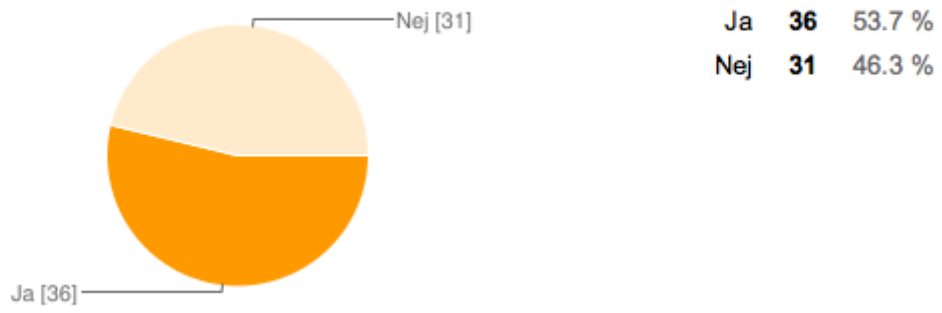
Gällande mottagarnas intresse för tilläggstjänsterna kunde vi se att det är relativt lågt. Dock är det fem av tilläggstjänsterna som sticker ut och som visar på att det finns ett visst intresse från mottagarnas sida. De är följande; (4) Hantering av returemballage/avfall, (5) hantering av returflöden, (6) hantering av post, (7) samordnade leveranser från olika leverantörer och (8) leveransstyrning tidsbaserad. Vad som dock behöver förtydligas är att ovan uppräknade tilläggstjänster, har en större andel som svarat instämmer inte alls jämfört med instämmer helt. Tilläggstjänsten leveransstyrning är den enda tilläggstjänst som har fler svarande som instämmer helt med 52,9 % jämfört med instämmer inte alls.

På följdfrågan om mottagarna skulle kunna tänka sig att köpa någon av de ovanstående tilläggstjänsterna ser fördelningen ut på följande sätt: 53,7 % svarade ja och 46,3 % nej. Av de som svarade ja på frågan, går det att utläsa att det är de tilläggstjänster som också hade störst intresse. Dessa är markerade med en stjärna i tabellen nedan.

Tilläggstjänster					
Denna tilläggstjänst skulle vara intressant för vår verksamhet:					
	Antal	Procent		Antal	Procent
<b>(1) Prismärkning</b>			<b>(7) Samordnade leveranser från olika leverantörer ★</b>		
Instämmer inte alls	61	89,7	Instämmer inte alls	37	54,4
Instämmer inte	2	2,9	Instämmer inte	1	1,5
Instämmer delvis	0	0	Instämmer delvis	8	11,8
Instämmer	2	2,9	Instämmer	8	11,8
Instämmer helt	3	4,4	Instämmer helt	14	20,6
<b>(2) Uppackning</b>			<b>(8) Leveransstyrning tidsbaserad ★</b>		
Instämmer inte alls	61	89,7	Instämmer inte alls	19	27,9
Instämmer inte	3	4,4	Instämmer inte	0	0
Instämmer delvis	1	1,5	Instämmer delvis	6	8,8
Instämmer	0	0	Instämmer	7	10,3
Instämmer helt	3	4,4	Instämmer helt	36	52,9
<b>(3) Galgning/Larmning (1 bortfall)</b>			<b>(9) Lagerhållning av gods (2 bortfall)</b>		
Instämmer inte alls	62	92,5	Instämmer inte alls	48	72,7
Instämmer inte	1	1,5	Instämmer inte	0	0
Instämmer delvis	0	0	Instämmer delvis	6	9,1
Instämmer	0	0	Instämmer	4	6,1
Instämmer helt	4	6	Instämmer helt	8	12,1
<b>(4) Hantering av returemballage/avfall ★</b>			<b>(10) Val av antal leveranser i veckan</b>		
Instämmer inte alls	33	42,6	Instämmer inte alls	46	67,6
Instämmer inte	2	2,9	Instämmer inte	0	0
Instämmer delvis	8	11,8	Instämmer delvis	7	10,3
Instämmer	5	7,4	Instämmer	2	2,9
Instämmer helt	20	29,4	Instämmer helt	13	19,1
<b>(5) Hantering av returflöden ★</b>			<b>(11) Brytning av pall till paket</b>		
Instämmer inte alls	29	42,6	Instämmer inte alls	46	67,6
Instämmer inte	2	2,9	Instämmer inte	2	2,9
Instämmer delvis	6	8,8	Instämmer delvis	8	11,8
Instämmer	7	10,3	Instämmer	2	2,9
Instämmer helt	24	35,3	Instämmer helt	10	14,7
<b>(6) Hantering av post ★</b>					
Instämmer inte alls	34	50			
Instämmer inte	1	1,5			
Instämmer delvis	9	13,2			
Instämmer	4	5,9			
Instämmer helt	20	29,4			

Tabell 5.1 Intresset för tilläggstjänsterna samt betalningsvilja (Internt bortfall redovisas i tabell)

**Skulle ni kunna tänka er att köpa någon av de ovanstående tilläggstjänsterna?**



Figur  
5.11

Betalningsviljan (Internt bortfall på 1 svarande)



Från resultatet som presenterats ovan syns det att intresset för tilläggstjänster är svagt, men att där finns vissa förslag som sticker ut från resterande. Med det som bakgrund är det dock intressant att betalningsvilja finns. Av de som svarade var butiker av klar majoritet där det var jämnt fördelat mellan butik som ingår kedja och mindre butik. Vid fråga angående hur stor andelen de totala leveranserna som kommer från Stadsleveranser har mer än hälften av mottagarna mindre än 50 % av sina leveranser från dem. Det går även utläsa att vilken tid de får sina leveranser är av stor betydelse och att det är ordinariepersonal som tar emot och sköter det. Lagerytan var liten hos de flesta mottagarna och vi kunde även se att fördelningen mellan om man får pall eller inte är jämnt fördelad. Informationen kommer vidare att analyseras för att försöka utreda vad resultatet beror på.

## **5.2 Vad beror det på?**

Med utgångspunkt i vårt syfte, att undersöka vilka möjligheter det finns för tilläggstjänster att bidra till ökad överlevnad för UCC, fann vi det centralt att se till intresset av tilläggstjänster hos mottagarna i projektet. Likaså behövdes någon form av kartläggning kring hur mottagarnas verksamheter och leveranser såg ut, då det är många olika parter som är inblandade i projektet, flera parter är något som Tseng, Yue och Taylor (2005) menar kan skapa komplexitet. Från enkäten kunde vi se att det fanns både positiva och negativa röster kring projektet i sin helhet, vilket kunde utläsas i enkätens sista fråga (se bilaga 8.1).

Resultatdelen visar dock att mottagarna har ett svagt intresse för tilläggstjänster, men det finns vissa som sticker ut som tidigare nämnt. Vidare kommer en diskussion av vad detta kan bero på, där tilläggstjänsterna behandlas i den ordning de är presenterade i Tabell 5.1, för att ge en lättöverskådlig bild.

De tre första tilläggstjänsterna handlar om det som både Browne et al. (2005) och Allen et al. (2007) benämner som före-försäljningsaktiviteter. Enligt resultatet från enkäten, var det de tilläggstjänster mottagarna hade minst intresse för (Tabell 5.1). Aktiviteterna var något vi under våra observationer såg butikspersonal utföra, då de inte var upptagna med att hjälpa sina kunder. En annan aspekt som också styrker det var att överlag fick de butiker som tillhörde kedjor sina produkter märkta och klara, vilket framkom genom kommentaren ”Vårt DC sköter redan sådana aktiviteter så det fyller ingen funktion för oss”.

Allen et al. (2007) beskriver insamlingstjänster som ett alternativ att erbjuda som tilläggstjänst, vilket de tre nästkommande tilläggstjänsterna i enkäten handlade om. Alla tre visade resultat med ett visst intresse (Tabell 5.1). Vid hantering av returemballage/avfall, menade de butiker som instämde inte alls att, ”Vi har redan fungerande sophanteringssystem på baksidan av butiken och att det tar inte någon tid för oss att slänga det”. De som instämde helt, ansåg dock att ”Detta skulle vara bra då vi är tvungna att gå en bit för att slänga vårt avfall”. Returflöden är den andra insamlingstjänsten och som vi nämnde tidigare i fallstudien, har Stadsleveranser redan börjat med returhantering, vilket mottagarna som inte var intresserade menade på vissa av mottagarna ställde sig då frågande till ”Varför ska vi börja betala nu när vi inte behövt göra det innan”. Medan de som var intresserade inte verkade veta om att Stadsleveranser utförde tjänsten. Den sista av insamlingstjänsterna var hantering av post. Några av de som var intresserade ansåg att det skulle vara bra om de tog med sig posten, samtidigt som de fick sin paketleverans, de kommenterar ”Vårt postfack ligger en bit bort samt att det inte är prioritet på att gå och kolla vilket gör att vi lätt glömmer bort det”. Ytterligare en kommentar om att ”Ibland är jag ensam i butiken och kan därför inte gå iväg”. Dock uppkom även kommentarer som ”Det måste vara ett konkurrenskraftigt pris, annars kan jag lika gärna gå till posten själv för att skicka iväg det”. Ovan syns det att det finns röster som både talar för och emot de tre insamlingstjänsterna. Vissa mottagare har fungerande system medan andra inte verkar fått ta del av information.

Nästa tilläggstjänst handlade om samordnade leveranser (Tabell 5.1). Enligt Browne et al. (2005) kan konsolidering av gods bidra till färre leveranser till butik, vilket skapar färre avbrott i verksamheten. Färre avbrott påverkar i sin tur och skapar mer tid åt personal i butik att fokusera på sin kärnverksamhet. Det fanns dock röster som helt talade emot de fördelar som teorin pekar på då en kommentar framkom ”Får gärna samordnade leveranser så det endast är de som kör, men samtidigt är det perfekt med små leveranser eftersom det blir mer hanterbart och vi kan lägga fokus på kunderna istället för att bli tvungna att ta hand om en stor leverans”. Vad som bör uppmärksammas är att svaret kom från en mindre butik och att där endast jobbade ett fåtal personer. Att hantera mindre och utspridda leveranser menade de var lättare än att hantera en stor leverans. En annan aspekt som gick att utläsa var att alla butiker använde sig av ordinarie personal till att sköta varumottagning (Figur 5.8). Är personalen upptagna med att sköta flera mindre leveranser, menar vi att personalen inte kan fokusera på service till kund och måste ägna mer tid åt varuhantering, vilket går emot Levy och Weitz

(2012) som menar att butikerna är de som har sista interaktion med kund, där service är en central del.

Leveransstyrning utmärkte sig från resterande alternativ och var den enda tilläggstjänst som hade fler svar på instämmer helt jämfört med instämmer inte alls (Tabell 5.1). Resultatet pekar på att tid är en betydande faktor för mottagarna. Det var även ett resultat som framkom genom frågan, är leveranstid en viktig faktor för er, där 59 av 68 svarade instämmer helt (Figur 5.5). Att tilläggstjänsten fick ett stort intresse kan också bero på något som kommentarer i den öppna frågan på slutet antydde på ”Leveranserna kommer olika tid varje dag”, ”Det fungerar inte tidsmässigt längre” och ”DHL var bättre på tidsaspekten samt att vi vill ha paketen så tidigt som möjligt”. Under våra observationer såg vi att det var färre personer som rörde sig i innerstaden och betydligt färre kunder inne i butikerna under de första timmarna på dygnet. För butiker lämpar det sig därför bra att ta emot paket då, vilket bekräftas av den sist nämnda kommentaren. Dock syftar inte Stadsleveransen till att leverera innan 10:00 då många av de mindre butikerna inte har möjlighet att ta emot leveranser tidigare samt att deras mål som tidigare nämnt är att minska den tunga trafiken i innerstaden efter den tiden (Informerande samtal 1). Problematiken med tidsaspekten kan vara en bidragande faktor till intresset, vilket bekräftas av Meidute et al. (2012) som påpekar att vikten av kvalitén på transporterna måste vara hög för att man ska kunna överleva och vara konkurrenskraftig i transportbranschen. Innerstaden Göteborg (2014) skriver på sin hemsida att det blir en viss tidsförskjutning då paketgodset måste gå via Stadsleveransens UCC men den informationen verkar inte nått fram till alla mottagare och medför därav oförtjänt kritik.

Den nästkommande tilläggstjänsten trodde vi skulle få ett större intresse, lagerhållning av gods (Tabell 5.1). Detta grundar vi i att många av mottagarna är mindre butiker, vilket noterades under våra observationer och som även går att utläsa från Figur 5.2. Detta gjorde att vi förutsatte att lagren var små vilket även resultatet (Figur 5.4) visar, men trots det var lagerhållning inget som i dagsläget var av intresse. I Köpenhamn finns ett liknande UCC-projekt, som redan arbetar med tilläggstjänster. En av dem är lagerhållning av gods, men enligt Informerande samtal 2 är det ingen av deras kunder som för tillfället använder sig av denna tjänst. Likaså fick tjänsten brytning av pall ett mindre intresse (Tabell 5.1), trots att fördelningen mellan ja och nej på frågan om de får leveranser av pallar till sin verksamhet var relativt jämn (Figur 5.9). Baserat på observationsstudierna tror vi att det kan bero på att de mindre butikerna oftast inte får stora leveranser av pallar, vilket även kunde utläsas i enkäten.

De har inte heller särskilt bra förutsättningar för att hantera det i och med att butikerna inte är anpassade för det. De stora kedjorna däremot hade möjlighet att hantera de på ett lämpligt sätt då de hade varuintag på baksidan av butikerna där leverans skedde med större lastbil. Det fanns inte heller något intresse för val av antal leveranser (Tabell 5.1). Det kan ha att göra med det som nämndes ovan i diskussionen av tilläggstjänsten samordnade leveranser, att mottagarna tycker det är bra med mindre och utspridda leveranser. Det kan också påverkas av den kärntjänst som butikerna utför till sina kunder, som Levy och Weitz (2012) beskriver handlar om att tillhandahålla ett sortiment av produkter och som vi vet sen tidigare är framförallt de mindre butikerna väldigt kostnadsmedvetna och därav vill ha leverans så fort som möjligt för att kunna omsätta produkterna..

Från observationerna fick vi uppfattning om att Stadsleveransens mottagare var av varierande karaktär med olika upplägg och förutsättningar, även om majoriteten av dem ingick i detaljhandelsbranschen. Vilket kan kopplas ihop med vad Chen och Notteboom (2014) skriver, att det är svårt att generalisera värdehöjande tjänster i och med att de är specifika för varje kund. Från enkäten var det fler som svarade instämmer inte alls jämfört med instämmer helt på de tilläggstjänster som vi valt att ha med i enkätundersökningen. Chen och Notteboom (2014) menar att det är viktigt att kunna erbjuda sina kunder fler och mer anpassade tjänster för att på så vis lyckas förbättra de ekonomiska resultaten på logistiktjänsterna. Här håller vi med författarna till viss del och menar att erbjuda fler tjänster inte skulle erbjuda någon lösning i detta fall, men att erbjuda mer anpassade tjänster är av vikt än de som föreslagits i enkäten. För att kunder ska motiveras till att använda en tjänst, menar Mentzer (1997) att de inte enbart blir motiverade av det som leverantören erbjuder utan snarare av de fördelar eller det värde som skapas i användandet av tjänsten. Det går därav att ifrågasätta de generella tilläggstjänster som Browne et al. (2005) och Allen et al. (2007) menar kan öka värdet på logistiktjänsterna och om det verkligen är möjligt att utföra alla tilläggstjänster. Något som styrks av kommentaren ”Om de skulle utföra dessa aktiviteter, skulle vi inte ha något jobb kvar att sköta”.

Sammanfattningsvis från analysen ovan kan vi se att det svaga intresset för tilläggstjänsterna kan bero på att för vissa av tilläggstjänsterna finns det redan befintliga system. Det går även att utläsa att det finns en informationsbrist för innebörden av projektet samt att mottagarna inte ser det eventuella värde de skulle kunna få ut av tilläggstjänsterna. Missnöjet kring leveranstider blir också synligt men kan vara oförtjänt på grund av den extra omlastningen

som nämnts tidigare, men kan ändå vara en bidragande faktor till att leveransstyrning är den tjänst som det finns störst intresse för. Slutligen går det se att många butiker, speciellt de mindre är kostnadsmedvetna och det svaga intresset kan bero på prisaspekten i och med konkurrens i området från andra transportörer, vilket pekar på att tilläggstjänster är svåra att generalisera i ett erbjudande till kund. Vad författarna kring UCC dock inte nämner är den aspekt som tjänsteteorierna beskriver som central vilket är att låta kunden vara en del i utformandet (Grönroos 2008a). Sett till resultatet från enkäten och hur intresset ser ut idag kring tilläggstjänster verkar förslagen inte tillföra någon lösning för mottagarna. Men som Vargo och Lusch (2004b) och Grönroos (2008b) skriver handlar det inte enbart om att erbjuda lösningar, utan snarare om att erbjuda ett värde för kund, i detta fall mottagarna. Därav kommer analysen fortsätta med att diskutera hur en tilläggstjänst bör utformas för att möta kundens behov.

### **5.3 Hur bör en tilläggstjänst utformas för att möta kundens behov och skapa värde?**

Levy och Weitz (2012) menar att butiken är de som har den sista interaktionen med slutkund, vidare menar de att butiker är mycket effektivare när det kommer till aktiviteter som höjer värdet för slutkund och att det bland annat handlar om att tillhandahålla service. I detta fall blir mottagarnas, det vill säga de som Stadsleveransen levererar till, kärntjänst att tillhandahålla produkter till deras kunder och deras tilläggstjänster som skapar värde blir den service som de erbjuder. För att de ska kunna göra det blir Stadsleveransens kärntjänst att leverera paketgoods och att erbjuda tilläggstjänster det som kan höja värdet på tjänsten. Detta skulle medföra att tid frigörs för deras mottagare att fokusera på sin kärnverksamhet vilket går i linje med Browne et al. (2005). Grönroos (2008a) menar att det inte enbart går att konkurrera med sin kärntjänst, att erbjuda tilläggstjänster borde då ge Stadsleveransen möjlighet att stärka sin konkurrenskraft på marknaden genom att de skapar värde för sina mottagare. Boyaci och Ray (2003) skriver att inom logistikbranschen är det välkänt att pris, snabbhet och leveranstid är de mest centrala delar av kundservicen. Genom enkäten framkom kommentarer som ”Varför ska vi börja betala nu när vi inte gjort det innan” samt att intresset från enkäten för tilläggstjänster var svagt (Tabell 5.1). Vi ställer oss därför frågande till om Grönroos (2008a) teori kan skapa konkurrensfördelar enbart genom att erbjuda tilläggstjänster. Dock finns det mottagare som är positivt inställda till projektet och som faktiskt har ett intresse för tilläggstjänster. De nämnde bland annat kommentarer som ”Bra och trevliga, fungerar som det ska”, ”Tidsaspekten är inga problem, bara de kommer så länge

jag är här”. Citaten går emot tidigare nämnda kommentarer och bilden av att tilläggstjänster inte kan medföra något värde. Det kanske trots allt går att utforma tilläggstjänster som kan möta kundens behov och skapa värde samt medföra konkurrensfördelar som Grönroos (2008a) påstår. Projektet i Köpenhamn som nämnts tidigare pekar även på detta då de i sitt projekt arbetar med tilläggstjänster och som används av mottagarna. Vare sig Grönroos (2008a) teori går att applicera eller inte blir det ändå av vikt att det ska erbjudas på rätt sätt till kund.

Edvardsson et al. (2005) resonerar kring att tilläggstjänster måste ses som ett perspektiv på värdeskapande istället för ett marknadserbjudande. Ett argument som även det går att ställa sig tveksam till då många av de mindre butikerna är väldigt kostnadsmedvetna. Det var något som framkom genom enkäten och där kommentarer som att ”Priset måste vara konkurrenskraftigt annars kan vi lika gärna göra det själva”. Fastän betalningsvilja finns (Figur 5.11), menar vi att det inte enbart går att utforma ett erbjudande som bara skapar värde. Det grundas i observationerna där vi kunde se att där fortfarande kör stora lastbilar och små skåpbilar från andra transportörer runt omkring de gator som är centrala i projektet. I resultatet går det även att utläsa att den procentuella andel av totala antalet paket i veckan som kommer från Stadsleveransen varierar, dock fick majoriteten av mottagarna mindre än 50 % av sina paket från Stadsleveransen (Figur 5.6) och hela 73,5 % får leveranser av paketgods efter 10:00 av annan transportör (Figur 5.7), vilket säger oss att det redan finns väl fungerade leveranser i innerstaden som Stadsleveransen måste konkurrera med. Det framkom även kommentarer som visar på att tid är en viktig aspekt och som även går att se i Figur 5.5. Dock menar vi att projektet har andra förutsättningar än branschen i övrigt, då de har fler mål än att bara leverera gods till kund, det vill säga att minimera trängsel, buller samt skapa en bättre närmiljö i innerstaden (Göteborgs Stad 2014). Men hur de än gör är det fortfarande dessa aktörer de konkurrerar mot. Mottagarna kommer därför jämföra de med en bransch där pris, snabbhet och leveranstid som nämnts tidigare är viktiga faktorer (Boyaci & Ray 2003). I och med det menar vi att det därför måste ses som en kombination av ett marknadserbjudande som utgår från ett värdeskapande perspektiv som klarar av den hårda konkurrens som finns på marknaden. Därav blir den del som handlar om värde extra viktig att nå ut med och för därför diskussionen vidare till hur det bör ske.

Intresset från enkäten pekar på vad Vargo och Lusch (2008) menar att man som leverantör inte kan vara med och skapa värde utan endast kan ge ett värdeerbjudande sedan är det upp

till kunden själv att avgöra om det tillför värde för dem. Dock menar Grönroos (2011) att så är inte fallet leverantörer kan visst vara medskapare och bidra till gemensamt värdeskapande, vidare skriver han att det är något som bör göras genom nära interaktion med kund. Genom distribution av enkäten som nämndes i metoden syns det att den interaktion som Stadsleveransen har med sina mottagare är begränsad samt att de inte har någon lista över vilka de är. Den enda interaktion vi såg var när paketgods levererades till butiker (Observationer). Det beror dock på precis som det i fallstudien beskrivits att de fungerar som en förlängd arm (Informeringssamtal 1), vilket enligt oss betyder att interaktion försvåras. I enlighet med Grönroos (2011) skulle därför utveckling av interaktion med kund leda till att gemensamt skapa värde och inte enbart som Vargo och Lusch menar (2008) erbjuda värde. Förutom Grönroos (2011), beskriver även Komulainen (2014) och Payne et al. (2008) gemensamt värdeskapande och betydelsen av det i värdeskapandeprocessen. Vad som dock bör nämnas är att ingen av författarna beskriver på vilket sätt interaktion och värdeskapande bör ske.

Något som talar emot gemensamt värdeskapande är att kundens kunskap eller vetskap kan ses som begränsad då information som nämnts tidigare inte nått ut till alla mottagare. Det var även någonting som framkom genom den öppna frågan som var ”Är det någon tilläggstjänst som inte finns med ovan och som ni anser skulle skapa ett mervärde för er verksamhet”, där ingen av mottagarna hade något förslag. Detta menar vi kan antyda på att mottagarna har begränsad kunskap, vilket framkom genom kommentarer som att “Plötsligt en dag var de bara här och levererade”, vilket återigen visar på att information om projektet inte nått ut. Kunskap är något som Komulainen (2014) menar är av stor vikt för värdeskapande. Vi menar dock att det inte är självklart att kunden ska ha kunskap inom området, Stadsleveransen bör här informera och kommunicera och framföra det värde som är tänkt att det ska medföra när de väljer att satsa på att införa tilläggstjänster. Ett tidskrävande arbete, men som Kowalkowski (2014) beskriver är nödvändigt för att lära känna alla parter. Det i sin tur ökar förutsättningarna för det Bettencourt (2009) skriver om att genom arbete nära kund ökar chanser för utveckling och innovation för att skapa nya tjänster. Med följande tillvägagångssätt kan ett tätare samarbete inledas med mottagare och identifiera de tilläggstjänster som är mest relevanta samt om någon ny tjänst skulle kunna utformas, som litteraturen inte nämner, då tilläggstjänsterna från Browne et al. (2005) inte bara är vanliga inom UCC:s. Att tänka på där efter är att göra som Komulainen (2014) beskriver om en tjänst är helt ny, i detta fall de eventuella tilläggstjänsterna, måste kunden få träning och assistans i

användandet. För att kunna få kunderna att förstå innebörden och få de att göra en uppoffring och vilja engagera sig i värdeskapandeprocessen, något som Koumalainen (2014) menar är centralt. Sett till Grönroos (2008c) bör de då inta en aktiv roll som tjänsteleverantör för att utbilda och lära kund hur tjänsten kan gynna respektive part. En sådan utbildning förutsätter dock att Stadsleveransen har förståelse för att det är kunden som skapar sig ett värde och att de endast är medskapare. Men bara för att man applicerar det teoretiska tillvägagångssätt som nämnts ovan är det inget som garanterar att tilläggstjänster upplevs positivt.

Sett till det som diskuterats ovan är det viktigt att ta hänsyn till det som Grönroos (2008a) påpekar att tilläggstjänster som utförs dåligt kan medföra att den totala upplevelsen av tjänsteerbjudandet blir negativt. Dock pekar vissa röster på ett missnöje mot tidsaspekten som blir något förskjutet i och med omlastning på UCC:et. Tidsaspekten hör till kärntjänsten det vill säga transport av paketgods och den totala upplevelsen av tjänsten kan där av upplevas negativ. Vi menar därför att Grönroos (2008a) teori kan bli omvänd och att även kärntjänsten påverkar upplevelsen negativt. Att erbjuda tilläggstjänster löper där av risk att inte bli så uppskattade som förväntas. Dock finns det även många positiva röster och där flertalet tycker att det fungerar i sin helhet. Mot dem håller vi med Grönroos (2008a), om att eventuella tilläggstjänster skulle bidra till en förbättrad upplevelse för projektet och ett ökat värde för mottagarna. Denna diskussion om gemensamt värdeskapande är något som kan återspeglas i projektet i Köpenhamn. Där Informerande samtal 2 förklarade att vid utveckling av tilläggstjänster så sker det alltid i ett nära samarbete med kund. Det som dock inte framgår är till vilken grad det nära samarbetet sträcker sig. Enkätundersökningen visar det generella intresset från mottagarna och att det är svagt men i och med att projektet inte börjat utforma tilläggstjänster finns goda möjligheter genom att använda sig av den diskussion som redogjorts för ovan för ett gemensamt värdeskapande och tilläggstjänster av hög kvalitet.

Analysen ovan har handlat om hur tilläggstjänster bör utformas för att kunna skapa värde för kund. Tilläggstjänster kan fungera för att skapa konkurrenskraft på marknaden dock beror det på vilken inställning kunden har till tjänsten i sin helhet. Det visar både på möjligheter samt svårigheter att tillhandahålla tilläggstjänster då det finns blandade röster från mottagarna. Vad som belyst ovan och varit centralt i kontexten är att värde skapas tillsammans med kund samt att kommunikation och interaktion är centralt för att skapa bättre förutsättningar för ett nära samarbete.



## 6. Slutsatser och diskussion

*I den sista delen kommer slutsatserna som formats under analysen att presenteras. För att göra det tydligt kommer först slutsatser från varje frågeställning att redogöras för och till sist syftet som var att undersöka vilka möjligheter det finns för tilläggstjänster att bidra till ökad självförsörjningsgrad för Urban Consolidation Center. Vidare öppnas en diskussion upp där UCC och kommande möjligheter samt vidare forskning diskuteras.*

### 6.1 Slutsatser

Från den första frågeställningen som var tvådelad i analysen och kommer från stycke 5.1 och 5.2, kan vi konstatera att intresset för tilläggstjänster är lågt. Dock finns det tilläggstjänster som finns visst intresse för. Ett antal faktorer av vad det låga intresset beror på har konstaterats. Den extra hantering som ett UCC medför finns det inte alltid förståelse för, vilket bidrar till uttryckt missnöje angående tidsaspekten. Det kan också bero på att mottagare inte ser det potentiella värde och fördelar som tilläggstjänster kan medföra. En annan faktor är prisaspekten då många butiker framförallt de mindre butikerna är kostnadsmedvetna. Likaså finns det redan befintliga system som hanterar vissa av de föreslagna tilläggstjänsterna och till sist kan det beror det på konkurrensen från andra transportörer i området.

Under utvecklingen av en tilläggstjänst är det av vikt att utforma ett marknadserbudande med ett värdeskapande perspektiv i fokus. Erbjudandet bör utformas tillsammans med kund för att uppnå ett gemensamt värdeskapande. För att lyckas med det krävs interaktion och kommunikation med kund där tjänsteleverantören bör inta en aktiv roll genom att lyssna, lära och utbilda. På så sätt skapas förutsättningar att lära känna kunden och genom det öppnas möjligheter för innovativa och kundanpassade tilläggstjänster. Det är därför ett måste att ta hänsyn till kunden då det är deras upplevelse som avgör graden av värde.

Sett till det generella intresset för tilläggstjänster kan vi konstatera att möjligheterna för tilläggstjänster att bidra till ökad överlevnad för UCC är begränsade. Ser man istället till hur tjänsteteorier menar att man bör utforma tilläggstjänster med interaktion, kommunikation och kunden i fokus ökar istället förutsättningarna. Det är således inte tilläggstjänster i sig som bidrar till ökade förutsättningar för överlevnad utan det handlar snarare om att kunden får vara med i utformandet och skapandet av tjänsten.

## **6.2 Diskussion**

Trots städer och myndigheters växande intresse och engagemang för citylogistik med UCC:s som ett av de främst använda och provade koncepten med en förmåga att skapa möjligheter för en attraktivare stadskärna där trafik, buller och föroreningar minimeras, är mottagarnas intresse för tilläggstjänster svalt. Detta kan främst förklaras av en bransch där pris, tid och snabbhet är faktorer som är fundamentala (Boyaci & Ray 2003). Mottagarnas bedömning av transportörens tjänst påverkas framförallt av dessa preferenser. Det påverkar även i sin tur tilläggstjänsternas möjlighet att bidra till konkurrensfördelar, vilket också gör det svårt att erbjuda tilläggstjänster som både bidrar till ökade möjligheter för överlevnad för UCC men som också skapar värde för kund.

Genom insikt i UCC-projektens komplexitet som även författarna beskriver (Dablanc 2011, Allen et al. 2012 m.fl.), då det finns många olika aktörer, röster och viljor som alla vill få ut någon form av värde går det att se en viss begränsning i tjänstevetenskapsteorierna som författarna Grönroos (2011), Komulainen (2014) med flera diskuterar. Den ligger i huruvida vilket tillvägagångssätt som bör användas för att uppnå det som författarna fastslår inte definieras, de kan därför ses som en form av utopi där det är svårt att uppnå den form av värdeskapande som beskrivs. Tilläggstjänsternas möjligheter ligger kanske inte i överlevnaden utan snarare i ett ökat värde till kund och verksamheten. Här är regleringen en aspekt som kan medföra ökade förutsättningar för tilläggstjänster men också för projekten, något som (Huschebeck & Allen 2005) lyfter. Detta då transportören på UCC:et får en högre volym samt ett slutet system där konkurrerande parter inte existerar i samma grad.

För vidare forskning menar vi att ett annat tillvägagångssätt vid metodval bör utföras, i form av intervjuer med mottagare. Detta då det kan ge en djupare förståelse av och för vilka tilläggstjänster mottagarna verkligen ser ett värde i. Det vill säga vända sig mot kund och fråga vad man kan göra för att förbättra förutsättningar för deras verksamhet. Vilket gör att de generella tilläggstjänsterna som Browne et al (2005), Allen et al. (2007) samt Huschebeck och Allen (2005) beskriver, kan utvecklas för att skapa nya, innovativa och mer kundanpassade lösningar. På så sätt kan arbete förbättras för städer och invånare där tilläggstjänsterna bidrar till en hållbar och attraktiv innerstad i en allt mer globaliserad värld. Våra förhoppningar är därför att dessa och liknande innovativa projekt fortsätter att utvecklas för att på så sätt skapa en bättre stadsmiljö och en mer hållbar logistik för kommande generationer.

## 7. Referenslista

Allen, J., Thorne, G. & Browne, M. (2007) BESTUFS Stadens godstransporter: Guide med goda exempel. *BESTUFS EU Thematic Network*, Brussels.

Allen, J., Browne, M., Woodburn, A. & Leonardi, J. (2012). The role of urban consolidation centres in sustainable freight transport. *Transport Reviews*, Vol. 32, No. 4, ss. 473–490.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektioner: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Narayana Press.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Benjelloun, A. & Crainic, T.G. (2009). Trends, challenges, and perspectives in city logistics. *Buletinul AGIR*. No. 4, ss. 45-51.

Bettencourt, L.A., Brown, S.W. & Sirianni, N.J. (2013). The secret to true service innovation. *Business Horizons*. Vol. 56. ss. 13-22.

Boyaci, T. & Ray, S. (2003). Product differentiation and capacity cost interaction in time and price sensitive markets. *Manufacturing & Service Operations Management*. Vol. 5. No. 1, ss. 18-36.

Browne, M., Sweet, M., Woodburn, A. & Allen, J. (2005). Urban freight consolidation centres: Final report. London: University of Westminster.

Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lunds: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Upplaga 2:2. Malmö: Liber.

Chen, L. & Notteboom, T. (2014) A cost perspective on the location of value-added logistics services in supply chain. *Int. J. Logistics Systems and Management*. Vol.18, No.1, ss. 24-48.

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

Dablanc, L. (2011). City logistics best practices: A handbook for authorities. Bologna. Italien.

Edvardsson B., Gustafsson, A. & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*. Vol.16, No.1, ss.107-121.

Eibner, I. (2012). Bad practices – The reason of failures in city logistics solution development. *c-liege-eu*

Ejlertsson, E. (2014). *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.

Fangen, K. (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber.

Gonzalez-Feliu, J., Taniguchi, E. & d'Arcier, B.F. (2014). Financing urban logistics project – From public utility to public-private partnerships. I Gonzalez-Feliu, J., Semet, F. & Routier J-L. (red). *Sustainable urban logistics: concepts, methods and information*. Springer Heidelberg: New York, Dordrecht, London. ss. 245-265.

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

Grönroos, C. (2008b). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*. Vol.20, No.4, ss. 298-314.

Grönroos, C (2008c). Adopting a service business logic in relational business-to-business marketing: value creation, interaction and joint value co-creation. *Otago Forum 2*. No. 15, ss. 269-287.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. 11, 3, ss. 279-301.

Göteborgs Stad. (2014). *God distribution ger levande stad*. Trafikkontoret.

Hallikas, J., Immonen, M., Pynnönen, M. & Mikkonen, K. (2014) Service purchasing and value creation: Towards systematic purchases. *Int. J. Production Economics*. 147. ss. 53-61.

Hjertberg, L. (2014). Stadsleveransen växer. Vårt Göteborg: Göteborgs Stads nyhetstidning. [http://www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/1/trafik,stadsleveransen\\_vaxer](http://www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/1/trafik,stadsleveransen_vaxer) (Läst 2015-03-30).

Huschebeck, M. & Allen, J. (2005). D1.1 BESTUFS Policy and research recommendations I: Urban consolidation centres, last-mile solutions. *BESTUFS EU Thematic Network*, Brussels.

Innerstaden Göteborg. (2014). Stadsleveransen: renare och effektivare transporter för en trivsamt och säker innerstad. <http://innerstadengbg.se/innerstaden-goteborg/projekt/stadsleveransen/> (Läst 2015-03-30).

Komulainen, H. (2014). The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 29, No. 3, ss. 238-252.

Kowalkowski, C. (2011) Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*. (45), 1/2, ss. 277-294.

Levy, M. & Weitz, B.A. (2012). Retailing Management. 8:e upplagan. New York: McGraw-Hill. <http://www.scribd.com/doc/199188394/RETAILING-MANAGEMENT-Michael-Levy-Barton-Weitz-8th-Edition#scribd>

Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither service marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*. Vol. 7, No. 1, ss. 20-41.

McDermott, D.R. (1975). An alternative framework for urban goods distribution: consolidation. *Transportation Journal*. 15(1), ss. 29-39.

Meidute, I., Litvinenko, M. & Aranskas, A. (2012). Logistics cooperation: Integrated logistics services. *Business: Theory and Practice*. Vol. 13, No. 4, ss. 343-351.

Mentzer, J.T., Rutner, S.M. & Matsuno K. (1997). Application of the means-end value hierarchy model to understanding logistics service value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 27, No. 9/10 ss. 630-643.

Morana, J. (2014) Sustainable supply chain management in urban logistics. I Gonzalez-Feliu, J. Semet, F & Routhier, JL. (red). *Sustainable urban logistics: Concepts, methods and information systems*. Springer Heidelberg: New York, Dordrecht, London. ss. 21-35.

Morana, J., Gonzalez-Feliu, J. & Semet, F (2014). Urban consolidation and logistics pooling: Planning, management and scenario assessment issues. I Gonzalez-Feliu, J., Semet, F. &

Routhier, JL. (red). *Sustainable urban logistics: Concepts, methods and information systems*. Springer Heidelberg: New York, Dordrecht, London. ss. 187-210.

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

Quak, H.J. (2008). *Sustainability of urban freight transport retail distribution and local regulations in cities*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Quak, H.J. (2015). Access restrictions and local authorities city logistics regulation in urban areas. I Taniguchi, E. & Thompsson, R.G. (Red). *City logistics: Mapping the future*. CRC Press. Boca Raton. ss. 177-199.

Quak, H.J., Van Duin, R. & Visser, J. (2008). City logistics over the years...Lessons learned, research directions and interests. I Taniguchi, E. & Thompson, R.G. (Red). *Inovations in City Logistics*. New York: Nova Science Publishers. ss. 37-53.

Rooijen, T.V. & Quak, H.J. (2009). Binnenstadservice.nl: A new type of urban consolidation centre. *Association for European Transport and contributors*. ss. 1-14.

Sköldberg, K. (1991). *Refomer på vridscen: Organisationsförändringar i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur.

Taniguchi, E och Thompson, R.G. (2015) Introduction. I Taniguchi, E och Thompson, R.G. (Red). *City logistics: Mapping the future*. CRC Press. Boca Raton. ss. 1-12.

Tseng, Y., Yue, W.L. & Taylor M.A.P. (2005). The role of transportation in logistics chain. *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. Vol.5, ss. 1657-1672.

Van Duin, J.H.R., Quak, H. & Muñozuri, J. (2010). New challenges for urban consolidation centres: A case study in the Hague. *Procedia social and behavioral sciences* 2. ss. 6177-6188.

Van Duin, R.V. & Muñozuri ñuzuri, J. (2015) Urban distribution centers. I Taniguchi, E. & Thompson, R.G. (Red). *City logistics: Mapping the future*. CRC Press. Boca Raton. ss. 115-134.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004a). The four service marketing myths: Remnants of a good-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*. Vol.6, No.4, ss. 324-335.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004b). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. Vol.68, ss. 1-17.

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

Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*. Femte upplagan. SAGE Publications

Zineldin, M., Bill, F., Vasicheva, V., Philipson, S. & Sandell, M. (2012). *Relationship management for the future*. Lund: Studentlitteratur.

### **Bilder**

Figur 4.1 Område för Stadsleveransens paketdistribution.

Göteborgs Stad. (2014). *God distribution ger levande stad*. Trafikkontoret. s. 11.

### **Informerande samtal**

Informerande samtal 1

2015-03-16 - Projektledare för Stadsleveransen.

Informerande samtal 2

2015-04-09 - Christina Bech Godskesen Andersen, Project Manager of Citylogistik-kbh and Research Assistant at the department of operations management at CBS (Copenhagen Business School).



## 8. Bilagor

### 8.1 Enkätmall

#### Företags information

Befattning  Ägare/chef/butikschef  Butikspersonal  Anställd

Bransch  Mindre Butik  Butik som ingår i kedja  Övrigt

Antal anställda \_\_\_\_\_

Konkurrensattribut (Ranka 1-3, där 1 är främsta konkurrensattribut)  Pris  Service  Utbud  Kvalitet  Annat

#### Information kring gods/leveranser

Uppskattad tid per vecka som ägnas åt varuhantering (varumottagning, hantering av returer och emballage samt andra transportrelaterade uppgifter)  1-5 timmar  6-10 timmar  11-15 timmar  15-20 timmar  >20 timmar

Hur stor andel av er verksamhets lokal är lagerutrymme?  Ingen  1-25%  26-50%  >50%

Är leveranstid en viktig faktor för er?  Instämmer inte alls  Instämmer inte  Instämmer delvis  Instämmer  Instämmer helt

Ungefär hur många leveranser får ni totalt per vecka? \_\_\_\_\_

Hur stor del av leveranserna är från Stadsleveransen  1-25%  26-50%  51-75%  76-100%

Får ni leveranser av paketgods efter kl. 10 av annan transportör?  Ja  Nej

Vem sköter mottagning och uppäckning?  Ordinarie butikspersonal  Extrapersonal

Har ni leveranser av pallar till er verksamhet?  Ja  Nej

Om Ja, hur många pallar per vecka (Till exempel: 5) \_\_\_\_\_

## Tilläggs tjänster

Denna tilläggs tjänst skulle vara intressant för vår verksamhet:	Instämmer inte alls	Instämmer inte	Instämmer delvis	Instämmer	Instämmer helt
(1) Prismärkning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Uppackning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Galgning/Larmning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Hantering av returemballage/avfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Hantering av returflöden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Hantering av post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Samordnade leveranser från olika leverantörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Leveransstyrning tidsbaserad (Valmöjlighet att bestämma tid för leverans)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) Lagerhållning av gods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10) Val av antal leveranser i veckan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11) Brytning av pall till paket (För att slippa pallhantering och endast få paketleverans)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skulle ni kunna tänka er att köpa någon av de ovanstående tilläggs tjänsterna?

 Ja

 Nej

Om Ja på föregående fråga vilka?  
(Kryssa i siffra för respektive tilläggs tjänst)

 1  
 6  
 11

 2  
 7

 3  
 8

 4  
 9

 5  
 10

Är det någon tilläggs tjänst som inte finns med ovan och som ni anser skulle skapa ett mervärde för er verksamhet? \_\_\_\_\_

Annan kommentar du önskar framföra gällande Stadsleveransen? \_\_\_\_\_