



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Gemensam hållbarhet med delade resurser

En studie om hållbara logistiska samarbeten

Joakim Vahtera

Josefine Wennerholm

Antal ord: 14996

Gruppenr: 95

Handledare:

Elin Bommenel

Examensarbete

VT 2019

Förord:

Denna studie genomfördes som sista moment inom utbildningen Logistics Service Management på Lunds Universitet. Ett stort tack till samtliga intervjupersoner som med sin värdefulla information möjliggjort denna studie. Dessutom vill vi ge ett stort tack till vår handledare Elin Bommenel som stöttat oss under studiens gång med idéer och värdefull feedback.

Helsingborg, 28 maj, 2019

Joakim Vahtera & Josefine Wennerholm

Sammanfattning:

Delningsekonomi är ett fenomen som växt fram i bland annat hotell- och taxibranschen. I samband med denna framfart har arbetssättet börjat synas till inom logistikbranschen. Det saknas dock ett kraftigt genomslag av delningsekonomi inom logistikbranschen mycket på grund av att branschen arbetar business-to-business, och således med andra förutsättningar. Vidare väcks intresse av att undersöka hur logistikbranschen själva ser på att använda sig av delade resurser i form av delningsekonomi.

Syftet med denna studie blir därmed att skapa ökad förståelse för hur logistikbranschen ställer sig till att använda sig av delningslogistik som arbetssätt. Utöver det vill vi även utforska vilka möjligheter respektive utmaningar som kan påträffas vid en implementering. För att kunna uppnå detta syfte kommer följande frågeställningar användas:

Hur ser nyckelpersoner inom logistikbranschen på att arbeta med delningslogistik som arbetssätt?

Vilka möjligheter samt utmaningar kan påträffas vid användning av delningslogistik?

I samband med en ökad mängd e-handel och transporter i samhället krävs nya hållbara logistiska lösningar. Därav har teoretiska begrepp i form av bland annat Triple Bottom Line, business-to-business samt delningsekonomi behandlats. Ett kvalitativt synsätt har använts under studien och insamling av det empiriska materialet har skett genom semistrukturerade intervjuer med chefer eller ansvariga inom logistikbranschen. Studiens slutsatser beskriver att delningslogistik anses vara ett arbetssätt som kommer bli allt vanligare. Samtidigt konstateras att delningslogistik kan medföra positiva effekter ur samtliga hållbarhetsaspekter men att det ställs krav på utvecklade IT-system, tillit och samarbete mellan aktörer. Vidare utmaningar berör även sämre flexibilitet mot kund. Studiens resultat framhäver även hur The Last Mile behöver återskapas tidigare i försörjningskedjan samt slutkundens vitala roll inom logistikbranschen.

Nyckelord: Delningsekonomi, delningslogistik, business-to-business, Last Mile, Triple Bottom Line, samarbete, hållbarhet

Innehållsförteckning

1.0 Att utnyttja en resurs	4
1.1 Problematisering.....	5
1.2 Syfte & Frågeställningar:	6
1.2.1 Avgränsningar	6
2.0 Teoretisk referensram:.....	7
2.1 Delningsekonomi: Att dela resurser	7
2.2 Logistikbranschens utmärkande arbetssätt (B2B)	8
2.3 Supply Chain-Nätverk	10
2.4 Delningslogistik: delningsekonomi mellan B2B-företag	11
2.5 Triple Bottom Line: Trefaldigt antal aspekter av hållbarhetsarbete.....	13
2.5.1 Hållbarhetsaspekternas egenskaper	14
3.0 Metod	16
3.1 Metodologi och förförståelse:.....	16
3.2 Urval & Insamling:.....	17
3.3 Intervjuguide, vinjettscenario och utförande:.....	20
3.4 Analys av data	22
3.5 Forskningsetik	22
4.0 Analys.....	23
4.1 Logistikbranschens syn på delning av resurser	23
4.2 Möjligheter med delningslogistik som arbetssätt	28
4.2.1 Delningslogistik som komplement till Last Mile.....	30
4.3 Utmaningar med delningslogistik som arbetssätt.....	32
4.3.1 Att uppnå hållbarhet genom delningslogistik.....	36
4.4 Vägande aspekter: Tillit och samarbete inom delningslogistik.....	39
4.5 Påverkande aspekter: Polernas roll inom delningslogistik.....	42
5.0 Slutsatser	45
6.0 Diskussion	46
6.1 Förslag till förändringar: Vad krävs för ett starkt genomslag?.....	47
6.2 Förslag till framtida forskning.....	48
7.0 Källförteckning.....	49
8.0 Bilagor.....	57

1.0 Att utnyttja en resurs

Idén om att konsumenterna använder sig av delade resurser med hjälp av företag, har under de senaste åren vuxit sig starkare. Istället för att helt och hållet äga samtliga tillgångar med en låg utnyttjandegrad kan ett temporärt utnyttjande gynna konsumenterna bättre. Konsumenterna föredrar idag att dela resurser med andra över att köpa och äga något själva (Bardhi & Eckhardt, 2012). Idén om delade resurser har kommit att få namnet *delningsekonomi* (Anwar, 2018). I samhället existerar det temporära behov hos både människor och företag, och dessa temporära behov kan exempelvis beröra samåkning eller boende. Detta medför att exempelvis uthyrning av materiella resurser kan tillämpas i flera olika situationer, till flera olika typer av kunder. Dessa resurser kan även vara immateriella som exempelvis information i kunddatabaser vilket kan vara värdefullt för företag (Ocicka & Wieteska, 2017). Detta har dock begränsats i samband med införandet av GDPR, vars roll innefattar att skydda individers personliga information (Marković, Debeljak & Kadoić, 2019). Samtidigt menar Williams (2018) på att denna snabba tillväxt av delningsekonomi beror på att konsumenters tillit för företag ökar och blir därtill allt mer villiga att dela med sig av personlig information.

Delningsekonomi går att finna på flera håll i världen inom olika marknader. *AirBnB* är en av de stora aktörer vars företagsidé går ut på att privatpersoner kan hyra ut sina bostäder av olika slag under en kort period. Denna typ av resurs blir då en materiell resurs som utnyttjas av fler och därmed till en högre mån. Tanken är att erbjuda ett alternativ till att hyra hotell vid vistelse på främmande ort (Stone, 2017). Ett annat företag som vuxit sig starkt är *Uber*, som fyller en roll som ett alternativ kopplat till persontransporter och ses som en konkurrent till traditionell taxiverksamhet. Uber har även utvecklat en app som genom teknologin stödjer och främjar hög tillgänglighet och flexibilitet för konsumenterna (Cramer & Krueger, 2016). Förare som är anställda av Uber använder sina egna fordon vid transport av konsumenterna, vilket utnyttjar bilarna när de annars kanske inte skulle ha använts.

Företag som använder sig av delningsekonomi växer sig starkare för varje år då efterfrågan på innovativa lösningar ständigt ökar (Ocicka & Wieteska, 2017). Delningsekonomin framfart inom exempelvis hotell- och taxibranschen väcker intresse om hur denna typ av verksamhet kan fungera inom logistikbranschen. I anknytning till logistiska sammanhang berättar Ocicka och Wieteska (2017) om ett fenomen kallat *Delningslogistik*. Fenomenet innefattar att företag delar på resurser inom logistikbranschen. Ocicka och Wieteska (2017) har utfört en

dokumentanalys för att kartlägga fenomenet om att dela resurser inom logistikbranschen. Därmed väcks ett intresse om att vidareutveckla studien för att se hur aktörer inom logistikbranschen faktiskt ser på delningslogistik då ett forskningsgap inom detta har skådats. Även om användningen av delningsekonomi blivit vanligare på senare tid har logistikbranschen andra förutsättningar vilket både skulle kunna möjliggöra men också hindra logistikföretag.

Genom en ökad konsumtion av e-handel ställs högre krav på företag att kunna erbjuda lägre kostnader, högre servicegrad samt goda sociala och miljömässiga förhållanden (Franklin & Spinler, 2011). Den förändrade konsumtionen och konsumenternas ökade intresse för miljön gör att marknaden ställer krav på att företag kontinuerligt söker förbättringar och innovativa metoder för att hålla sina arbetsprocesser ekonomiska-, sociala- och miljömässigt hållbara (Elkington, 1997). Ur ett logistiskt perspektiv används idag vanligen tredjepartslogistik eller fjärdepartslogistik för att kunna möta denna förändring. Företag skjuter därmed över ansvaret till utomstående parter i form av outsourcing för att exempelvis kunna fokusera på sin kärnverksamhet (Stöth, 2017, s. 14).

I samband med högre kundkrav och ökade transportbehov kan potentiellt nya arbetssätt skådas inom logistikbranschen, där arbetssätten önskas vara hållbara ur samtliga aspekter. Vi kan idag även se företag som jobbar med leveransen inom The Last Mile som omfattar den sista delen av försörjningskedjan, alltså leveransen ut till slutkunden. Awasthi & Chauhan (2012) förklarar att samlastning på konsolideringscenter sker inför denna leverans ut till konsumenten. Dock visar tidigare forskning på att fenomenet delningsekonomi eller samlastning på konsolideringscenter inte ännu är något som influerat logistikbranschens arbetssätt vid logistiklösningar innan The Last Mile. I detta fall innebär logistikbranschen transporter, lagerföring samt informationsdelning mellan olika parter (Storhagen, 2014). Enligt World Economic Forum (2016) kommer cirka 15 % av alla transporter och 20 % av all lagerverksamhet förändra sitt arbetssätt mot ett mer delat sådant.

1.1 Problematisering

I samband med dessa högre kundkrav samt ökade transportbehov inom logistikbranschen uppstår nya problem som företag kan komma att mötas av. Tillsammans med en förändring av marketens behov och krav kan det medföra att logistikföretag behöver anpassa sitt arbetssätt kopplat till efterfrågan. De som tidigare nämnda temporära och sporadiska behoven som

individer besitter kan en parallell dras med samhället och dess företag, vilket går att se i bland annat AirBnB och Uber. Att anamma delningsekonomin inom logistikbranschen medför en högre komplexitet än exempelvis boende- eller taxibranschen. Detta då de inblandade parterna endast är företag till skillnad från exempelvis AirBnB och Uber där affären sker mellan företag och konsument (Apte & Davis, 2019). Denna komplexitet sträcker sig över både en praktisk, etisk samt juridisk aspekt då affärer och resursdelning skulle kunna ske mellan konkurrenter. Som konsument blir vi mer och mer vana vid att dela information till företag känner oss trygga med att informationen behandlas konfidentiellt. Denna trygghet och förtroende kan komma att bli problematisk vid användning av delningsekonomi i logistikbranschen då delning av materiella och immateriella resurser kan skapa oro för att det kommer utnyttjas då de saknar lagstöd likt GDPR mellan företag. Således leder detta oss ned i följande syfte.

1.2 Syfte & Frågeställningar:

Syftet med denna studie är att skapa ökad förståelse för hur logistikbranschen ställer sig till att använda sig av delningslogistik som arbetssätt. Därtill vill vi även utforska vilka möjligheter respektive utmaningar som kan påträffas vid en implementering. För att kunna uppnå detta syfte kommer följande frågeställningar användas:

Hur ser nyckelpersoner inom logistikbranschen på att arbeta med delningslogistik som arbetssätt?

Vilka möjligheter samt utmaningar kan påträffas vid användning av delningslogistik?

1.2.1 Avgränsningar

Logistikbranschen kan vara komplex och omfattande med dess olika aktörer och därmed har en avgränsning gjorts mot företag som har andra företag som kunder och arbetar med att antingen transportera gods alternativt köper transporttjänster. Vidare avgränsas begreppet delningslogistik till transporter, information och behandlar enbart lagerföring i mindre mån. Detta då samtliga deltagande transportföretag i studien endast kort berört lagerföring.

2.0 Teoretisk referensram:

I följande kapitel presenteras tidigare forskning och de teorier som anses vara relevanta för just denna studie. Kapitlet inleds med att behandla begreppet delningsekonomi och en övergripande förklaring om vad begreppet innebär. Vidare behandlas business-to-business och Supply Chain-nätverk för att lägga grund för fenomenet delningslogistik. Avslutningsvis beskrivs sedan Triple Bottom Line som sista begrepp inom detta teoretiska kapitel.

2.1 Delningsekonomi: Att dela resurser

För att förstå hur delningsekonomi kan användas inom logistikbranschen samt dess utmaningar och möjligheter måste vi skapa ytterligare förståelse för delningsekonomin egenskaper och användningsområden. Fenomenet delningsekonomi representerar en ny form av affärer som parar ihop kunder med leverantörer av tjänster. Delningsekonomi är ett ekonomiskt och socialt koncept som bygger på en delad användning av fysiska såväl som mänskliga resurser (Lamberton & Rose, 2012). Apte och Davis (2019) benämner dessa två former som materiell eller immateriell form vilket de kommer göra fortsättningsvis i studien. Tjänsterna är vanligen i form av kortvariga behov som boende, färdmedel eller hushållsarbete vilket ses som materiella resurser. En positiv faktor med att dela resurser på detta sätt är att produkter och resursers utnyttjandegrad ökar. Enligt Lamberton och Rose (2012) kan detta i sin tur medföra att överproducering av produkter samt resurser inte görs i samma utsträckning då individer använder existerande resurser för att möta sina behov.

De företag som använder sig av delningsekonomi ser informationsdelning genom digitala plattformar som det mest optimala, detta genom appar och hemsidor. Detta benämns av Apte och Davis (2019) som *Sharing Economy Services* som en immateriell resurs. Detta för att konsumenter blir allt mer bekväma med att använda teknik för vardagliga transaktioner. Företag som Uber och AirBnB använder sig av denna innovativa informationsdelning för att konkurrera på respektive marknad. Informationsdelning omfattar en tjänst där en köpare och säljare kan hitta varandra, upprätta förtroende, ingå avtal samt göra betalningar. Delningsekonomi har fått en ökad betydelse det senaste decenniet och förväntas enligt Slee (2017) att fortsätta växa. Utöver den tillit som ökat mellan konsument och företag (Williams, 2018) har även tillit för andra konsumenter ökat vilket således öppnar upp för att dela med sig av sina resurser med andra konsumenter. Skulle tillit mellan parter saknas kan enligt Apte och Davis (2019)

användning av dessa digitala plattformar vara problematiska vid delningsekonomi. Detta då kontakt sker digitalt och inte genom interaktion mellan människor.

Delningsekonomi och dess koncept väcker intresse av att vidare potentiellt appliceras på logistikbranschen. Då logistikbranschen främst använder sig av ett B2B-perspektiv innehas andra egenskaper gentemot företag som använder sig av B2C. En förståelse av delningsekonomi erfordras först som grund för det teoretiska referensområdet då detta begrepp är essentiellt för att öka förståelse för dess verkan inom logistikbranschen. Vidare kommer logistikbranschen förklaras och dess skillnad och ökad komplexitet gentemot den konsumentmarknad som delningsekonomi verkar inom.

2.2 Logistikbranschens utmärkande arbetssätt (B2B)

Det är ofta förekommande avseende logistikföretag att kontakt sker mellan både leverantörer och kunder och i dessa fall är ofta leverantörerna och kunderna egna företag. Därav förblir begreppet *Business-to-Business (B2B)* relevant för studien. Till skillnad från *Business-to-Customer (B2C)* som handlar om relationen mellan företag och enskild kund agerar företag annorlunda när kund istället är ett företag (B2B). Inom B2B handlar det mycket om att anpassa sin levererade service och kommunikation efter andra länkade företags preferenser och behov. En anpassning av detta arbetssätt medför starkare relationer företagen emellan vilket i sin tur anses viktig för att kunna uppnå en lönsam verksamhet (Beitelspacher, Baker, Rapp & Grewal, 2018). Dessa relationer mellan företag tenderar att vara mer långvariga än vad relationer kopplat till B2C är, vilket också kan ställa högre krav på samtliga parter. En anledning till dessa ofta längre relationer är att företagen delar gemensamma mål, vilket kan motivera ett fungerande samarbete (Palmatier, Scheer, Houston, Evans, Gopalakrishna, 2007).

Forskning har länge till en större del riktats mot B2C och dess förutsättningar vilket har lämnat B2B-perspektivet i en skugga (Ellegaard, Medlin & Geersbro 2014; Lindgreen, Hingley, Grant & Morgan, 2012). I samband med detta erhålls forskningsområdet inte lika etablerat i samma utsträckning. Idén med att företag går samman grundas i ett intresse om samskapande av värde som inte går att uppfylla på egen hand (Wilson, 1995). Då företag ofta har relationer med flera företag samtidigt skapas en typ av nätverk, där aktörer ofta har sina egna specifika mål att uppfylla mot specifika företag. Tillsammans med detta kan företag ha ett stort antal aktörer

internt vilket medför en utökad komplexitet att uppnå både krav och mål (Lyons & Brennan, 2019).

Delning av resurser utgör en större komplexitet inom B2B jämfört med B2C då det ställs otroligt höga krav på parternas relationsbyggande. För att kunna utnyttja resurser i en större utsträckning inom logistikbranschen kan exempelvis konkurrenter önskas dela resurser med varandra. Därmed blir teoretiska områden kring tillit relevant. Morgan och Hunt (1994) menar att B2B-relationer kräver samarbete då aktörerna är ömsesidigt beroende av varandra. Detta beroende inom logistikbranschen grundar sig i utbyte av varor eller tjänster som exempelvis transporter, gods och information. Morgan och Hunt (1994) fortsätter och benämner att en hängivenhet mellan aktörer kan förbättra förmågan att koordinera och planera flöden av gods samt information och samtidigt minska risken för ett opportunistiskt beteende. Tilliten kan därmed medföra att ingen part på egen hand utnyttjar olika situationer för egen vinning. Således kan tillit agera som en möjliggörande aspekt inom B2B-relationer (Morgan & Hunt, 1994).

Morgan och Hunt (1994) förklarar också att ofta när det går bra för ett företag går det bra för samtliga företag inom samarbetet. Detta är något som möjligen inte tas i beaktning av B2B-företag i dagsläget men som talar för att tillit är ett viktigt område för företags olika samarbeten. Samtidigt menar Anderson och Narus (1990) att tillit samt koordinerade satsningar företag emellan leder till större framgång än om företagen på egen hand arbetat mot sina egna mål.

När företag jobbar med logistiktjänster som sträcker sig utanför sina egna gränser, det vill säga sitt egna företag, menar Stöth (2017, s. 27) att det är viktigt med avtal mellan parterna. När det gäller köp av logistiktjänster sker affären och relationer B2B. Inom B2B finns ingen lag som reglerar dessa affärer på samma vis som konsumenttjänstlagen som är tvingande och är till för att skydda konsumenten (Stöth, 2017, s. 43). Avtalsförhållanden inom logistikbranschen är mycket komplexa. Detta då branschen omfattar olika aktörer som på olika sätt är bundna till lagar eller avtal. Vidare menar Stöth (2017, s. 33) att den viktigaste delen i ett avtal inom logistikbranschen är parternas lojalitet gentemot varandra. Förhållanden mellan parterna regleras i ett avtal mellan dem. Frågor som bör avtalas om är exempelvis ansvarsfördelning och riskövergång mellan parterna.

Då logistikbranschen består av företag som arbetar med företag som kunder förblir begreppet B2B relevant för studien. Företag som arbetar B2B är beroende av särskilda aspekter som skiljer

sig från företag som arbetar med B2C. Dessa aspekter berör avtal och tillit mellan aktörer vilka ställer krav på fungerande samarbete. Vidare tenderar logistikföretag att arbeta i nätverk som är beroende av varandra vilket beskrivs i kommande avsnitt rörande Supply Chain-Nätverk.

2.3 Supply Chain-Nätverk

Supply chains (försörjningskedjor) sträcker sig från leverantörer till slutkunder och kan definieras som flödet av produkter, service, information och kapital. Supply chain management involverar planering, utförande och kontroll av de processer som skapar värde för slutkunden (Van Weele, 2010). Samarbete, kommunikation och partnerskap är väsentliga för att uppnå fungerande och effektiva supply chains. Lämplig teknik för delning av information är essentiellt för integrering mellan olika parter. Likt delningsekonomin Sharing Economy Services där informationsdelning sker mellan kund och företag. Menar Jonsson och Mattsson (2013) att denna typ av informationsdelning även sker mellan parter inom en försörjningskedja. Genom detta delar efterfrågerelaterad information som prognoser eller planerade beställningar. Denna informationsdelning är avgörande för planering och kontroll av leverantörens verksamhet (Jonsson & Mattsson, 2013). Författarna menar även på att välfungerande system möjliggör ett samarbete och relationer mellan parterna.

Erfurth och Bendul (2018) menar på en ökad globalisering har främjat desto komplexare supply chains då större nätverk av kunder och leverantörer har utvecklats. Större nätverk och dess komplexitet skapar ett större behov av kommunikation då det kräver smarta logistiska lösningar. Således ställs högre krav på de parter som verkar inom nätverket. Kraven omfattar informationsdelning och kommunikation i större utsträckning (Erfurth & Bendul, 2018). Dagens komplexa supply chains kräver ofta mer uppmärksamhet över gränser och därmed mellan olika parter. Cetinkaya et al. (2011, s. 119) menar på att Supply chain-nätverk utgör ofta en konkurrensfördel för många stora logistikföretag då samtliga parter inom nätverket påverkar och hjälper varandra.

McKinnon, Browne, Piecyk & Whitening (2015) benämner den dyraste och mest ineffektiva delen i en nätverket som The Last Mile. Denna del av en supply chain är det sista steget där varan transporteras ut till kund. Även författarna Awasthi and Chauhan (2012) menar på att denna typ av samlastning endast fokuserar på det sista delen av försörjningskedjan där varan blir levererad till slutkund. Att denna del är den mest kritiska beror på att leveranserna ofta har

låg fyllnadsgrad då kunder idag har otroligt höga förväntningar på snabba leveranser. Detta medför att transportföretags möjlighet för samlastning minskar och därmed ökar antalet transporter (Oskarsson et al., 2013).

Veličković, Stojanović, Nikoličić & Maslarić, (2018) menar på att företag inom logistikbranschen måste använda sig av konsolideringcenter för att kunna skapa nöjda kunder utan att ha för stor negativ påverkan på miljön. Ett konsolideringcenter kan användas för att sortera varor och sedan samlasta varor som ska till närliggande kunder. På detta sätt kan man uppnå färre och högre fyllnadsgrad på transporter (Veličković et. al., 2018). Men även om ett konsolideringcenter skulle förbättra stadsmiljön behöver alla steg i försörjningskedjan tas i åtanke för att göra den hållbar (Cetinkaya et al., 2011). Vidare ska vi behandla begreppet delningslogistik där författarna Ocicka och Wieteska (2019) menar på att denna konsolidering och samarbete måste ske i ett tidigare stadie än sista leveransen fram till slutkund.

Då logistikbranschens säregna förutsättningar som arbetssättet business-to-business samt Supply Chain-nätverk beskrivits följer en inblick i vad delningslogistik innebär och vilka resurser som kan delas inom logistikbranschen.

2.4 Delningslogistik: delningsekonomi mellan B2B-företag

För att kunna redogöra för vilka möjligheter och utmaningar som logistikbranschen står inför kopplat till delningslogistik krävs en definiering av vad delningslogistik är. Idag finns forskning kring delningslogistik främst inom transporter och lager. Resursdelningen som delningslogistik omfattar sker inte bara internt mellan företag, utan även konkurrenter emellan. Inom delningslogistik kan företag likt delningsekonomi dela både materiella och immateriella resurser. Ocicka och Wieteska (2019) menar på att en sådan resursdelning av materiella resurser kan skapas genom ett konsolideringcenter där flertal leverantörer samlar sitt gods och sedan sorteras och samlastas för att kunna minimera antalet transporter. Samlastning används för att nå maximal fyllnadsgrad och innebär att gods som ska till närliggande områden lastas i en och samma lastbil (Lumsden, 2012, s. 667). På så vis kan delningslogistik och dess samlastning bidra till mer effektiva supply chains, samt bidra till mer hållbara logistiska processer genom bättre utnyttjandegrad och således färre transporter (Franklin and Spinler 2011).

Som komplement till resursdelning i form av transporter eller lager är information en annan form av resurs, som inom delningslogistik påminner om hur informationsdelning används som

resurs inom delningsekonomi. Informationsdelning mellan företag kan användas för att prognoser och planering för varor eller tjänster (Ocicka & Wieteska, 2017). Författarna förklarar även delningslogistik som en win-win-win situation. Färre transporter, färre leveranser som kan störa mottagarens verksamhet samt minskat koldioxidutsläpp.

Således har logistikbranschen unika förutsättningar till skillnad från exempelvis taxi- och hotellbranschen vilket kan medföra särskilda möjligheter samt utmaningar. Delningslogistik kan även ses som en sorts arbetsstrategi som håller ett fokus på hållbara processer och utnyttja existerande resurser till en högre grad. Strategin kan komma att förändra företagets synsätt och därtill agera som verktyg för att skapa visioner som ofta är långsiktiga, som kretsar kring organisationers överlevnad och utveckling (Alvehus & Jensen, 2015, s. 255). Fenomenet delningslogistik tar hänsyn till flera olika aspekter inom hållbarhet som Elkington (1997) beskrivit i det teoretiska avsnittet, vilket även det kan länkas till överlevnad då marknaden mer och mer efterfrågar hållbara företag och arbetssätt (Ocicka & Wieteska, 2017) och kan därmed ses som en strategi.

Denna önskade strategi går emot bland annat *branschperspektivet* som Alvehus och Jensen (2015, s. 260) beskriver. Branschperspektivets ambition är att försöka erhålla en organisatorisk lönsamhet på lång sikt, medan delningslogistik intresserar sig av att erhålla en "bransch-enlig" lönsamhet. Det som skiljer dessa lönsamheter åt är att den organisatoriska är kopplad till ett enskilt företag medan den branschenliga omfattar hela logistikbranschen. Därmed förblir den branschenliga lönsamheten bättre ur ett helhetsperspektiv då den värderar hela logistikbranschen, även om den enskilda organisatoriska lönsamheten för företag kan minska. Delningslogistik kan även anses främja samarbete i samband med att lönsamheten omfattar hela logistikbranschen. Därmed kan intresse finnas av att skapa relationer mellan företag. Då många logistikföretag använder sig av likadana arbetsprocesser med liknande intressen vilket möjliggör ett samspel för att erhålla mer hållbara verksamheter (Ocicka & Wieteska, 2017). Dessa intressen kan vara att erbjuda sina kunder hög flexibilitet och servicegrad.

Delningslogistik som vuxit fram ur delningsekonomi har som nämnt egna faktorer som gör fenomenet självständigt. Dessa faktorer kretsar främst kring att företag som kan komma att använda sig av delningslogistik arbetar med B2B. Vad som också klargörs är både de materiella samt immateriella resurser som är vitala kopplat till delningslogistik. Delningslogistik anses kunna främja samarbete mellan flera aktörer inom logistikbranschen, samtidigt som fenomenet

intresserar sig av en bransch-enlig lönsamhet istället för en organisatorisk. Genom delningslogistikens funktion samlastning kommer antalet transporter att minska, vilket därmed leder till minskade miljöfarliga utsläpp (Ocicka & Wieteska, 2017). Då delningslogistik kan ses som en arbetsstrategi som kommer påverka hela försörjningskedjan kommer hela organisationen förändras vid implementering. Ocicka & Wieteska (2017) menar på att Triple Bottom Line är effekter inom hållbarhet som delningslogistik som arbetssättet kommer främja. Vidare kommer därför teorin Triple Bottom Line och dess tre aspekter beskrivas nedan.

2.5 Triple Bottom Line: Trefaldigt antal aspekter av hållbarhet

Triple Bottom Line är ett uttryck som myntades redan på 1990-talet som kom att studera hållbarhet närmare, där den traditionella ekonomiska aspekten kompletteras av ytterligare två aspekter (Elkington, 1997). Begreppet *Triple Bottom Line* länkas till tre aspekter inom hållbarhet som alla erfordras för en hållbar verksamhet. Vidare utvecklar Beske & Seuring (2014) att dessa tre aspekter som innefattar en ekonomisk, social samt en miljömässig aspekt kan användas för att skapa hållbara försörjningskedjor. Vid en tillämpning av dessa tre aspekter uppfylls en genomgående hållbarhet för företaget i enlighet med begreppet *Triple Bottom Line*. I samband med Triple Bottom Line kan företags processer sedan analyseras och bedömas utifrån hur de påverkar de olika hållbarhetsaspekterna. Skulle ett företags processer enbart uppfylla två utav tre aspekter kan processen trots detta inte bedömas som fullt hållbar för företaget då ingen aspekt får bli lidande (Elkington, 1997). Vidare menar Svensson, Høgevoid, Petzer, Padin, Ferro, Sosa Varela, Kloppen & Wagner (2016) att ett fokus på en hantering av dessa tre hållbarhetsaspekter kan medföra en hållbarhet som sträcker sig från en företagsnivå ut på en samhällsnivå.



(Figur 1: www.gruposantanacatarina.com)

Trots att det idag finns en viss medvetenhet hos kunder kring hållbarhet inom miljöfrågor och de sociala frågorna förekommer ett tydligt fokus på den ekonomiska aspekten hos företag, vilket även kan appliceras på företag inom logistikbranschen. Kunder vill idag ha sina produkter till lägsta möjliga pris och till följd av det får de andra två aspekterna lida (Cetinkaya, Cuthbertson, Ewer, Klaas-Wissing, Piotrowicz, Tyssen 2011, s. 184). Logistikföretag önskar kunna anamma samtliga aspekter men genom att ta hänsyn till det ekonomiska, sociala och det miljömässiga genereras ett pris som kan medföra en svårighet att kunna konkurrera på samma sätt på marknaden. Detta då både kunder och leverantörer ofta väljer det lägsta priset. För att även kunna svara på sociala och miljömässiga aspekterna och samtidigt vara konkurrenskraftiga menar Cetinkaya et al. (2011, s.184) att företag måste identifiera nya utvecklingsområden och hur de kan ha inverkan på företag, kunder och marknaden som helhet. Därmed kan utvecklingsområden anses kritiska inom logistikbranschen för att kunna inneha samtliga hållbarhetsaspekter kopplat till Triple Bottom Line.

2.5.1 Hållbarhetsaspekternas egenskaper

Den ekonomiska aspekten är kanske det mest självklara för företag som direkt påverkar deras "överlevnad". Parametrar som ekonomisk tillväxt, ekonomisk utveckling, samt ekonomisk hållbarhet som kan mätas genom nyckeltal är traditionellt sett vanligt för företag att använda ur en ekonomisk aspekt. Kaplan & Norton (1996) benämner att olika verktyg finns utöver användning av nyckeltal för att bedöma initiativ kopplat till företagets finansiella mål. Är en organisation ekonomiskt hållbar genereras medel löpande som används för att öka livslängden av organisationen.

Svensson et al. (2016) menar att för att uppnå en långsiktig lönsamhet önskas hela försörjningskedjan vara hållbar. Samtidigt menar Cetinkaya et al. (2011, s. 61) att mått på bland annat produkter, effektivitet samt kundnöjdhet kan säkerställa en hållbar försörjningskedja. Ocicka & Wieteska (2017) förklarar att delningslogistik kan främja en minskning av transporter, distributionskostnader och kortare ledtider, vilket kan medföra att logistikföretag förblir hållbara ur ett ekonomiskt perspektiv.

Den sociala aspekten av *Triple Bottom Line* kretsar däremot kring hållbara sociala förutsättningar och arbetsmiljöer för både inblandade och påverkade individer. Vanligen är det denna aspekt av Triple Bottom Line som underrepresenteras i störst grad hos företag, trots att

den är viktig ur en hållbarhetsaspekt (Tate & Bals, 2018). Tate, Ellram och Kirchoff (2010) beskriver hur företag på senare år visar en ökad mängd *Corporate Social Responsibility (CSR)* i sina årsredovisningar. I samband med ett ökat intresse hos aktieägare länkat till både sociala samt miljömässiga aspekter ställs det krav på företag att utöka sitt arbete kring aspekterna (Tate & Bals, 2018). Matos & Silvestre (2013) menar dock att en svårighet tycks finnas för företag att uppnå dessa utvecklingar av intressen. Idén med CSR är att företag integrerar både det sociala och miljömässiga i sina affärsstrategier och i sina beslut kring företagande. Vidare menar Khan, Zhang, Golpîra & Sharif (2019) att en integration av social och miljömässig omsorg i företags beslutsfattande även kan resultera i positiva effekter på en samhällsnivå.

Den sistnämnda aspekten innefattar en miljömässig sådan som därmed kopplas till utsläpp, utnyttjande av resurser samt avfallshantering och återvinning. Cetinkaya et al. (2011, s. 61) menar att företag och dess försörjningskedja skall ha en minimal påverkan på miljön. Samtidigt menar McKinnon & Edwards (2009, s. 4) att den ständiga ökningen av både detaljhandeln samt e-handeln ställer högre krav på logistikbranschen kopplat till dess miljöpåverkan. Detta då en ökad e-handel och detaljhandel medför en ökad mängd transporter och således ökad mängd utsläpp av växthusgaser. Utöver detta har företag idag mer globala nätverk vilket ytterligare stärker påverkan och utmanar företag att sträva mot miljövänliga logistiska lösningar.

Ur en moralisk aspekt anser forskare att företag har ett ansvar att balansera sitt ekonomiska perspektiv tillsammans med det sociala och miljömässiga (Becker, 2012). Detta etiska område inom miljö kom att kallas för *Environmental Ethics* och har vuxit fram från en liknande social gren (Sadler-Smith, 2013). *Environmental Ethics* innebär bland annat att en moralisk ståndpunkt hos människan sträcker sig förbi mänskliga varelser och vidare in på ekosystem, djur och växter.

Sammanfattningsvis kan begreppet Triple Bottom Line agera som ett relevant begrepp kopplat till hållbarhet då det involverar samtliga tre hållbarhetsaspekter. När det kommer till att dela resurser kan det medföra utökat utnyttjande av företags resurser vilket kan påverka flera aspekter av företags hållbarhet. Vad som skiljer tidigare implementering av delade resurser kopplat till delningsekonomi är att logistikbranschen ofta hanterar relationer och affärer mellan olika företag istället för mellan konsument och företag vilket öppnar upp ett intresse och en relevans att studera detta område.

Utmärkande för logistikbranschen är således ett arbetssätt som omfattar B2B-relationer och ett ömsesidigt tjänsteutbyte. I samband med en avsaknad av regelverk används inbördes avtal, tillit och samarbete som verktyg för att få försörjningskedjor att fungera. Relationer inom logistikbranschen är ofta längre jämfört med exempelvis taxi- eller hotellbranschen, då företag ofta delar gemensamma mål vilket kan motivera ett väl fungerande samarbete. Dessa relevanta teoretiska områden för studien kommer senare i studien diskuteras tillsammans med det empiriska insamlade materialet. Nästkommande kapitel kommer förklara hur vi som forskare har gått tillväga vid genomförandet av studien.

3.0 Metod

I det inledande avsnittet redogör vi för vilken metodologi som använts för studien tillsammans med att förklara forskarnas förförståelse av delningsekonomi samt logistikbranschen.

Därefter beskrivs urval och hur det empiriska materialet bearbetats.

3.1 Metodologi och förförståelse:

Studien syftar till att få ökad förståelse för hur nyckelpersoner inom logistikbranschen ställer sig till att använda sig av delningslogistik som ett arbetssätt. Vi ville genom vald metodologi fånga personers upplevelser och syn på delningslogistik. Därför valdes en kvalitativ forskningsmetod så metoden syftar till att öka förståelse för ett fenomen (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 13). Studien utgick från en hermeneutiska ansats vilket Bryman (2011, s. 32) menar på är ett tolkningsperspektiv som fokuserar på förståelse och tolkning av verkligheten. Denna ansats kändes bäst lämpad för vår studie då vi redan innan intervjuernas utförande hade vi förståelse för att intervjupersonernas upplevelser är deras egna tolkningar av verkligheten. Då vi genom studien ville utforska människors syn på verkligheten tillämpades en konstruktionistisk ontologi.

Vidare har vi erhållit en abduktiv ansats till studien då vi fann oss gå fram och tillbaka mellan teorier och empiriskt material. Abduktiv ansats beskrivs av Kvale och Brinkmann (2014, s. 239) som en kombination av induktion och deduktion. Kvale och Brinkmann (2014, s. 239) menar på att en abduktiv ansats används en resonemangsform för att förstå eller förklara något. För att skapa våra intervjuguider utgick vi från tidigare forskning kring främst delningsekonomi och

delningslogistik. Och valde efter utförda intervjuer att utveckla teorin. Detta för att få en bättre förståelse för vårt insamlade material.

Studien inleddes med en period av sökningar inom ramen för delningsekonomi för att förstärka förståelsen kring begreppet. Under denna sökperiod användes sökord som bland annat *Supply Chain Management*, *Triple Bottom Line*, *Corporate Social Responsibility*, *Logistics*, *Trends in Consumption*, *Sharing Economy*, *Sharing Logistics* med flera. Dessa sökningar ledde oss vidare in på några av de teoretiska begrepp vi valt för vår teoretiska referensram, som då kom att bli fundamentala för vår studie. Det vi fann under vår litteraturoversikt var att delningsekonomi är ett välutforskat område med flertal studier med intervjuer med konsumenter såväl som aktörer på marknaden. Delningslogistik däremot var inte lika utforskat. Definition av begreppet och hur det kan användas förklarades av Ocicka och Wieteska (2017), men hur aktörer inom logistikbranschen faktiskt såg på fenomenet saknades.

Innan studien påbörjas besitter båda forskare en förförståelse och intresse till såväl hållbarhetsaspekter som olika logistiska system. I samband med detta skapades en förförståelse till begreppet delningslogistik samt en resursdelning inom logistikbranschen vilket skall poängteras. Denna förförståelse grundar sig främst i tidigare kursmoment rörande hållbarhet och logistik men även i personliga intressen. Förförståelsen och intresset kan medföra att egna värderingar påverkar resultatet vilket kan anses vara oundvikligt i en kvalitativ studie (Bryman, 2016, s. 44). Det sagt kommer ett självreflekterande tas i beaktning vid samtliga moment i studien för att få ett trovärdigt resultat kopplat till syfte. I slutskedet av studien behandlas området kring reflexivitet för att där se om och hur denna förståelse förändrats.

3.2 Urval & Insamling:

För insamling av empirin gjordes sju kvalitativa, semistrukturerade djupintervjuer med åtta intervjupersoner. Alvehus (2013, s. 86) menar på att intervjuer öppnar upp för att förstå hur människor ser på saker och ting. semistrukturerade djupintervjuer är ett bra verktyg för att få höra flera personers reflektioner kring ett samhällsfenomen ur deras synvinkel (Ahrne & Svensson, 2011, s. 56). Då studien syftar till att få en ökad förståelse för nyckelpersoners syn på fenomenet delningsekonomi inom logistikbranschen ansåg vi att intervjuer skulle ge oss goda förutsättningar för detta. Genom intervjuer har vi kunnat samla in den empiriska data som krävdes för att kunna genomföra studien. Intervjuerna som har genomförts har haft semistrukturerad karaktär där en intervjuguide har framställts med utgångspunkt i

frågeställningar och syfte. Då intervjuerna har haft en semistrukturerad karaktär har utformning, ordning och formulering av frågor anpassats till respektive intervjuperson. I vissa intervjuer har även frågor som inte inkluderats i intervjuguiden ställts för att anknyta till något intervjupersonen nämnt. Vi la stor vikt vid att intervjupersonerna skulle styra samtalet och var därmed flexibla till intervjuguiden vi utformat. I slutet av intervju kontrollerade vi att ifall intervjupersonen rör samtliga ämnen eller om vi behövde ställa ytterligare frågor kring ett specifikt ämne.

Vad man ska studera och undersöka styr valet av intervjupersoner och datainsamlingen. De intervjupersonerna som har bidragit till studien är personer som i första hand jobbar eller har jobbat inom logistik och transportplanering. Dessa personer har blivit utvalda och kontaktade utefter befattning och kompetens vilket gör studiens urval till ett målstyrt strategiskt sådant (Bryman, 2016). Befattning som samtliga respondenter hade var chefsposition eller ansvariga för att säkerställa att tillräcklig innehavande kompetens kring logistikbranschen fanns. Samtliga intervjupersoner verkar inom logistikbranschens jättar i Sverige. Därför har vi valt att titulera dessa som nyckelpersoner.

Vi hade önskat att kunna hålla fler intervjuer för att öka trovärdigheten för studien men vi stötte snabbt på problem med detta. Svårigheterna grundar sig brist på personliga kontakter inom logistikbranschen och att vi som forskare haft höga krav på vilka personer vi varit intresserade av samt vilka företag dessa jobbar på. Då studien riktar sig till att få insikt i hur företag inom logistikbranschen ser på att dela resurser har vi som mål att intervjua personer som dels har kunskap och erfarenhet kring det specifika företagets logistiktjänster. Utöver detta önskar vi även att respondenten har förståelse för logistiska lösningar samt logistikbranschen som helhet genom utbildning. Trots att det insamlade empiriska materialet endast består av åtta respondenter anser vi att materialet både inom kodning och granskning av data började följa samma mönster. Bryman (2016, s. 516) menar på att dessa mönster inom svar och resonemang tyder på empirisk mättnad.

Vidare menar Bryman (2016) på vald urvalsmetod är bäst lämpad i en studie där intervjupersonerna väljs ut med hänsyn till studiens syfte. Därtill hävdar Ahrne och Svensson (2011, s. 62) att ett målstyrt strategiskt urval kan bidra till generaliserad kunskap om specifika sociala kontexter. Vi tog stor hjälp av plattformen LinkedIn för att både hitta samt få kontakt med potentiella intervjupersoner. Sökkriterier på denna plattform var fokuserat på både typ av

utbildning, samt typ av jobbtitel. När vi hittat personer som vi ansett ha relevant bakgrund för att kunna bidra till vår studie fortsatte kontakten via mail. I samband med detta plattformsskifte skickades ett mail ut innehållande ett missivbrev där vi presenterade oss själva mer ingående, studien följt av varför vi ville komma i kontakt med personen för en intervju. Vi förklarade även att intervjun skulle pågå i cirka en timme och avslutade med att de gärna fick kontakta oss för vidare frågor eller funderingar.

Kod	Roll i företag	Datum	Intervjulängd	Intervjuplats
IP1	VD	16-apr	72 min	Helsingborg
IP2	Platschef	29-apr	61 min	Helsingborg
IP3	Hållbarhetschef	29-apr	45 min	Telefonintervju
IP4	Produktionschef	05-maj	70 min	Telefonintervju
IP5	Chef Trafikstyrning	22-maj	65 min	Helsingborg
IP6	Hållbarhetschef			
IP7	Operations Coordinator	07-aug	36 min	Stockholm
IP8	Commercial Export Logistics	13-aug	41 min	Göteborg

Intervjutabell, figur 2.

Ett exempel på situation som försvårade insamling av empiriskt material rörde hur potentiella intervjupersoner reagerade efter att de fått typfrågor av oss. Flertalet gånger backade dessa kandidater ut efter att de fått typfrågor mailade till sig, där de informerade att de inte kände sig antingen bekväma eller att de inte behärskade området kring typfrågorna tillräckligt väl. Följande frågor angavs som typfrågor vid kontakt med en kandidat för vår studie:

- Hur jobbar ni med transporter i dagsläget?
- Har ni någon typ av miljöinitiativ som arbetas med inom företaget?
- Hur ser det ut med övrig informationsdelning mellan er och andra aktörer inom er supply chain? Ser det ut på samma sätt med övriga aktörer utanför er supply chain?

Under intervjuerna har intervjupersonerna blivit informerade om intervjuens och studiens syfte följt att samtliga personer har fått godkänna inspelning av intervju. Vi har haft turen att alla har gett samtycke till inspelning av intervju. Inspe­ling görs för att vi dels ska kunna redogöra för

dels *vad* personen säger, men även *hur* de säger det. Bryman (2016, s. 428) menar på att båda aspekter är viktiga för att på bästa sätt kunna analysera materialet. Inspelning av materialet kan medföra både för- och nackdelar. Dels kan en inspelning göra att intervjupersonen känner en begränsning i hur öppen han eller hon vill vara. Däremot kan avsaknad av inspelning göra att anteckningarna som skrivs under intervjun kan förändras på vägen och misstolkningar kan uppstå. Vidare erhålls även en svårighet att ta användning av citat utan en inspelning av intervjuerna. Vi har under intervjuerna varit noga med att fråga om inspelning är ok, men även försökt bedöma om inspelningen tycks påverka intervjupersonen (Alvehus, 2013). Samtliga respondenter svarade att de är helt ok med inspelning av intervju, utan att visa på tvivel eller osäkerhet. Samtidigt ansåg vi att inspelningen inte påverkade respondenternas sätt att svara eller vad de svarade. Trots att samtliga intervjuer spelades in togs anteckningar på gester, grimaser eller annat som inte kommer med på inspelningen (Ahrne & Svensson, 2011).

3.3 Intervjuguide, vinjettscenario och utförande:

Utformningen av vår intervjuguide hade utgångspunkt i vårt syfte och frågeställningar. Vi valde att följa Brymans modell på hur en intervjuguide utformas (Bryman, 2016, s. 421). Intervjuguiden bestod av sju olika delar, enligt nedan:

1. Etiska aspekter
2. Förklara studiens syfte
3. Generella och personliga frågor
4. Ämnesrelaterade frågor
5. Vinjettscenario
6. Avslutande del

Den förstnämnda kategorin involverade etiska frågor och information om hur intervjun är tänkt att gå till. Därefter togs någon minut åt att återigen förklara syftet med studien för att försäkra sig om vad respondenterna ställer upp på. Efter detta påbörjades mer personliga frågor kopplat till respektive respondent, innan de mer ämnesrelaterade frågorna började ställas.

Delningsekonomi är ett begrepp många har förståelse och kunskap om. Delningslogistik däremot är dock inte lika välkänt. Vi ville genom denna studie få ökad förståelse för hur nyckelpersoner inom logistikbranchen såg på begreppet delningslogistik. Därtill ville vi vara övertygade om att intervjupersonerna faktiskt visste vad begreppet innebar. Därför valde vi att

presentera begreppet med ett verklighetsbaserat vinjettscenario. Bryman (2011) menar på att ett vinjettscenario kan användas för att skapa en uppfattning om en framtida utveckling inom ett specifikt område. Även (Barter & Renold, 1999) förklara ett vinjettscenario som ett bra tillvägagångssätt för att få förståelse för hur människor uppfattar en händelse eller situation. Detta vinjettscenario kommer förklaras vidare i avsnitt 4.1. Efter att scenariot presenterats ställdes frågor länkade till scenariot för att knyta ihop detta kapitel av intervjun. Slutligen ställdes några sammanfattande frågor för att runda av intervjun.

När det kom till utförandet av intervjuerna bestämdes olika roller för forskarna som hölls genom samtliga intervjuer. Den ena rollen var den som ledde intervjun och fick uppgift att få intervjupersonen att känna sig trygg och öppna upp sig, ställa följdfrågor och vara en aktiv lyssnare. Under intervjuerna användes flera olika frågor i linje med vad Kvale (1996) uttrycker, som exempelvis inledande, uppföljnings- samt tolkande frågor. Exempel på uppföljningsfrågor som ställdes var "Och med ert företags fordon menar du?", för att säkerställa att vi uppfattade rätt från vad respondenten informerat om. Vi hade i åtanke att inte försöka leda in respondenterna på önskade svar utan lät dem tänka fritt kopplat till de frågor som fanns i intervjuguiden. Den andra rollen var mer passiv under intervjuerna och fick i uppgift att notera under intervjuns gång som olika kritiska poäng, pauser, gester och dylikt. Detta för att ge kodningen av data ett extra lager information. Vi noterade ett mönster om en paus på samma vinjettfråga över samtliga intervjuer vilket var intressant att skåda och tydde på att frågan efterfrågade lite betänketid.

Vi fick utföra en blandning av personintervjuer och telefonintervjuer mest på grund av logistiska skäl. Vi ansåg att telefonintervjuerna gick bra trots att det kan medföra vissa skillnader mot att intervjua i person. Bryman (2016) förklarar att faktorer som exempelvis kroppsspråk, minspel och gester inte kan uppfattas, vilket försvårar och begränsar eventuella intryck som intervjuaren kan få av respondenten. Exempelvis obehag eller förvirring är faktorer som ej uppfattas lika enkelt (Bryman, 2016). Att två intervjuer skedde över telefon ser vi inte som ett hinder för studien eller vår uppfattning om intervjupersonens svar eller uppfattning. Detta då vi som intervjupersoner ändå kunde uppfatta pauser, glädje och fundersamhet som alla är intryck som är viktiga för studien då det kan informera om mer kritiska områden. Vi hade förmånen att inte stöta på några tekniska svårigheter under våra intervjuer vilket annars kan riskera exempelvis inspelningar att gå förlorade.

3.4 Analys av data

För att få maximal förståelse för det insamlade material kodade vi material i två omgångar. Under transkriberingen utförades en första kodningen av materialet där materialet markerades i med antingen fetstil eller kursiverad stil, för att exempelvis säkerställa att respondenternas ton eller sätt att svara på togs i beaktning. Denna metod kände vi var fördelaktig för oss då vi även är intresserade av *hur* intervjupersonerna svarade. Genom löpande kodning ansåg vi att detta var enklare att fånga. Även faktorer som skratt och pauser noterades under transkriberingarna. Efter att transkriberingarna var gjorda påbörjades nästa moment av kodningen för att få ut det mesta av den empiriska insamlingen.

Rennstam och Wästerfors (2015, s. 67) menar att kvalitativt material inte anländer färdigsorterat utan behövs alltid sorteras, reduceras och användas för att argumentera. Sortering av material gjordes genom att finna återkommande teman i materialet. Efter att ha läst igenom samtliga transkriberingar flera gånger skrev vi ned sammanställd information kring respondenternas svar kopplat till vad studien syftar till. I sin tur tog vi hjälp av en whiteboard för att rita upp ett rutnät, vilket kom att bli en sorts tematisk analys (Bryman, 2016, s. 528). När det kom till sortering av data angavs olika logistiktermer som exempelvis fyllnadsgrad och samlastning vilka kom att bli rubriker för insamling av centrala citat utdraget från intervjuerna. Därefter kunde vi enklare hitta bland alla citat och sedermera använda citaten i analysavsnittet. Denna tematisering medförde att en överskådlig kartläggning kunde göras av informationen, vilket medförde att likheter och skillnader kunde skådas. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 67) menar även på att det empiriska materialet kan behövas reduceras. Då studien syftar till se uppfattningar ville vi inte utföra en reduktion. Vi ansåg att alla intervjupersoners tankar, åsikter och perspektiv skulle få ta plats för att fylla det identifierade kunskapsglappet. Det sagt har vi försökt att inte få respondenternas svar att "passa in" under någon kategori om de inte helt och hållet gör det.

3.5 Forskningsetik

Genom hela studien la vi stor vikt vid att skydda deltagarna, därför togs Bryman (2016, s. 127) forskningsetiska principer i noggrann beaktning genom hela studien. Principerna omfattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Brymans (2016, s. 133) informationskrav har uppfyllts genom att informera respondenten både innan och under intervjun om studiens syfte, deras anonymitet samt ungefärlig tidsåtgång för intervjun. Samtyckeskravet innebär att intervjupersoner deltar frivilligt efter att information kring

studiens innehåll och syfte (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 107). Våra intervjupersoner fick först genom ett missivbrev information om studien som sedan upprepas inledningsvis i samtliga intervjuer. Vi var även tydliga med att deltagaren när som helst fick avböja en fråga eller avbryta intervju. Kravet om konfidentialitet betyder att forskarna måste behandla personlig information oåtkomlig för obehöriga (Bryman, 2011, s. 132). För att skydda deltagarna valde vi att anonymisera samtliga personer och företaget de kom ifrån. Vi valde även att ta bort företagsnamn som intervjupersoner nämnde då detta inte kändes nödvändigt för vår studie och för att respektera nämnda företag. För att uppfylla det sista kravet om nyttjande informerades samtliga intervjupersoner om hur materialet kommer användas. Vi förklarade därför att den insamlade datan endast kommer användas i forskningssyfte.

4.0 Analys

Analyskapitlet består av fem delar som inleds med att behandla nyckelpersoners initiala tankar kring delningslogistik och dess olika användningsområden, för att sedan diskutera begreppets möjligheter respektive utmaningar. Mot slutet av detta kapitel behandlas mer vägande aspekter som inte kan klassas som enbart möjligheter eller utmaningar, samt till sist påverkande faktorer på logistikbranschen.

4.1 Logistikbranschens syn på delning av resurser

Bardhi & Eckhardt (2012) menar på att allt fler konsumenter idag föredrar att dela resurser med andra framför att äga själv. Detta tar form genom bland annat Uber och AirBnb som är stora aktörer på marknaden inom delningsekonomi (Stone, 2017). Delningsekonomi är en transaktion som sker mellan företag och kund, alternativt mellan kund och kund med ett företag som en mellanhand. Mellan dessa parter finns lagar och regler som skyddar konsument och företag mot att någon part blir orättvist behandlad eller lurad. Delningen kan även ses som en win-win-situation då företag får in pengar och privatpersoner kan komma billigare och smidigare undan.

Jag tror att det med AirBnB, så har vi inte kommit lika långt med det i transportbranschen. Tror vi kommer se mycket mer av det i framtiden (IP3)

Som IP3 förklarar så används resursdelning inte i samma mån i logistikbranschen som i andra branscher. Detta styrker även (Ocicka & Wieteska, 2017) som menar på att logistikbranschen är i stort behov av nya innovativa arbetsprocesser och inspireras av delningsekonomin framväxt och kraft på marknaden. Fortsättningsvis menar författarna att åtgärder måste tas för att minska transport och lagerhållnings påverkan på miljön. McKinnon & Edwards (2009, s. 4) menar av de på att den ständigt ökande e-handeln ställer otroligt höga krav på att logistikbranschen utvecklar sina arbetsätt kring transporter. Detta förklarar även IP6:

Jag tror att det viktigaste är också att man ska förstå att man måste börja jobba på det här sättet. Asså vi kommer inte kunna.... för ska vi då minska klimatpåverkan så måste vi minska antal kilometer på vägarna, och då är det samarbete som gäller, även om det är konkurrerande verksamheter. Då måste man bara lösa "det". Så att alla parter är nöjda. Men vi måste bli av med kilometer på vägarna (IP6)

På liknande vis instämmer IP8:

Ja absolut att vi kommer se mer av detta i framtiden. Mål som ska uppnås framförallt kring miljö. Det är väl nästan ett måste. (IP8)

Även IP7 menar på att kunders beteenden kommer att påverka hur logistikbranschen måste arbeta:

I takt med att konsumenter blir mer medvetna om miljön kommer kunderna att ställa högre krav på transportföretag och att de ska ta ansvar för sina verksamheter. Och då måste man ju hitta nya sätt att jobba på (IP7).

Trots att många av nyckelpersonerna anser att användandet av resursdelning är något som kommer fortsätta öka verkar det fortfarande vara ett något främmande arbetsätt. Idag ses

företag som konkurrenter och en part man tävlar *mot* och inte *med*. Som tidigare nämnt kommer cirka 15 % av alla transporter och 20 % av all lagerverksamhet förändra sitt arbetssätt mot ett mer delat sådant (World Economic Forum, 2016). För att skapa oss en klarare bild av hur nyckelpersoner inom logistikbranschen ställer sig till delningslogistik som arbetssätt använde vi ett vinjettscenario som verktyg. Barter och Renold (1999) menar på att detta hjälper forskarnas respondenter att uttrycka sina åsikter och tankar kring särskilda situationer. Nedan följer det vinjettscenario som samtliga respondenter fick läsa för att sedan besvara frågor kopplat till scenariot.

“I en stad i storlek med Helsingborg (ca 100.000) invånare bedriver ni ett företag vars kunder är företag inom detaljhandeln. Leveranser/transporter samkörs med olika företag inom det lokala området och sker regelbundet, detta för att se till att fyllnadsgraden på samtliga transporter bibehålls hög. Oavsett när ordrar läggs finns en deadline varje vecka för när sista tidpunkten för denna veckas samlastning skall ordnas. I detta scenario hyr ni alltså plats i transporterna istället för att äga transporten, och beroende på hur mycket plats ni tagit i transporten kommer priset för transport att variera.”

Efter att vinjettscenariot presenterats utbrister bland annat IP1, utan att frågor ställts med:

Så det ska funka! (IP1)

På liknande sätt yttrar sig IP2:

Det är rätt roligt för det är exakt det scenariot har jag försökt få till både nu och när jag jobbade på mitt förra jobb, för ett köpcentrum och hur jävla jobbigt det är när man kommer dit från posten och lämna ett paket, sen fortsätter dom med sitt och så kommer DHL, och så kommer Bring, och så är vi igång liksom. Så det är ju precis en sån grej som man kan optimera det på ett väldigt bra sätt ju. (IP2)

Detta tyder på att ett intresse av resursdelning erhålls inom logistikbranschen. IP1, IP4 och IP7 fortsätter med att lyfta fram positiva aspekter med denna typ av arbetssätt:

Ja men det är ju egentligen allting. Det kommer spara pengar för varuägarna, det kommer spara pengar för transportörerna, det kommer så klart att öka fyllnadsgraden och så klart spara miljön, det är klart att det gör. (IP1)

Ur miljösynpunkt är det fantastisk, du kan fylla bilen mycket mer! (IP4)

Det som skulle gynnas är fyllnadsgraden på bilarna, så deras transporter skulle kunna bli billigare. (IP4)

Ur ett ekonomiskt perspektiv kan det absolut finnas fördelar med att hyra istället för att äga transporter. Sen blir det förmodligen mindre administrativt arbete och mindre behov av personal också. (IP7)

IP6 förmodar däremot att den stora positiva effekten kommer kretsa kring minskade utsläpp istället för en ökad fyllnadsgrad. Vid implementering av resursdelning tas flera-, om inte alla hållbarhetsaspekter i Triple Bottom Line i åtanke. En resursdelning i form av exempelvis delade transporter kommer fyllnadsgraden och utnyttjandegraden att öka i de transporterande fordonen, vilket bekräftas av samtliga intervjupersoner. En högre fyllnadsgrad och utnyttjandegrad medför lägre totala utsläpp då färre transporter krävs.

Samtliga nyckelpersoner menar på att fyllnadsgrader på de allra flesta transporter idag är alldeles för låg och att det är ohållbart att ha en så låg fyllnadsgrad av sina fordon. IP1 menar på att om ett företag hade haft samma utnyttjandegrad i en produktionslina som fyllnadsgrad i bilarna, så hade man stängt ner produktionslinan direkt. IP1 menar dock på att fyllnadsgrad kan vara svår att beräkna. Detta då en lastbil ofta har en runda och lämnar gods på varje ställe. Då blir ju bilen naturligtvis tommare desto längre du kör på rundan.

Den samlastning som vi ser idag inom logistikbranschen syns inom The Last Mile, alltså sista steget i försörjningskedjan (Awasthi och Chauhan, 2012). Skulle denna samlastning ske i ett tidigare stadie genom delningslogistik skulle rundan bli bättre planerad och därmed en hög fyllnadsgrad genom hela transporten men även försörjningskedjan. Veličković et. al (2018) menar på samlastning på konsolideringcenter kan öka fyllnadsgraden i The Last Mile. IP7 som

jobbar med planering och ruttoptimering på ett företag som jobbar med Last Mile-transporter menar på att även där är det ibland svårt att få till hög fyllnadsgrad i bilarna då kunder idag har så höga krav på att snabba leveranser. Att samlastning måste ske i ett tidigare stadie än inför the The Last Mile styrker även IP1 efter att ha läst scenariot om delningslogistik:

Det gör man idag också, så är det. Men, kan garanterat göra det mycket bättre, problemet är att i dagsläget är det nog så att det måste ske på ett senare stadie. För det är ofta här det sker "the big thing", alltså när du är inne i städerna. Du måste lägga hubbar utanför städerna, man ska få med det här Last Mile tidigare. (IP1)

Fenomenet delningslogistik som beskrivits mer i detalj i teorikapitlet kan användas på flera olika sätt och röra sig om flera olika typer av resursdelning. De huvudsakliga användningsområdena involverar transporter, lager samt information. Vid samarbete kan aktörer erhålla en högre gemensam utnyttjandegrad i samband med denna typ av resursdelning. Företag inom logistikbranschen tenderar att arbeta till stor del med B2B vilket möjliggör detta arbetssätt (Stöth, 2017). En variant av användningsområde för delningslogistik kan vara att dela transporter med andra företag som har gods som ska till samma område. Detta samarbete möjliggör högre fyllnadsgrad då transportmedlet kan brukas till en högre kapacitet. Exempelvis kan företag samlasta sitt gods på en gemensam terminal utanför städer för att minimera mängden fordon inne i städerna. Denna typ av samlastning kan medföra att färre transporter krävs (Lumsden, 2012, s. 667)

Det här med att någonstans skulle man haft någon samlastningscentral så man hade kört, så att bilarna hade kört mellan, från lagrena till de här olika samlastningscentralerna. Där skulle man konsolideras. /.../ Ta Helsingborg här, säger staden vi vill inte se en jävla lastbil här inne i staden. Utan vi kommer bygga en stor hub utanför staden. (IP1)

Därför minskas transporternas miljöpåverkan i form av utsläpp samtidigt som den ekonomiska och sociala aspekten förbättras. I samband med färre transporter i städer påverkas stadsmiljön och dess invånare positivt. Därtill menar Tate och Bals (2018) på att företag idag är allt mer

benägna att jobba med miljömässiga och sociala frågor. Tillämpning av delningslogistik kan därmed vara av intresse för företag inom logistikbranschen. En gemensam terminal eller lager möjliggör även resursdelning för lagerlokalen då den kan delas på flera aktörer och därmed även där kunna öka kapacitet. Samtidigt bidrar delningslogistiken att även antalet lager minskas i samband med att utnyttjandegraden i existerande lager ökar.

Delning av resurser är något vi idag stöter på genom bland annat taxi- och hotellbranschen. Dock har det ännu inte fått något genomslag inom logistikbranschen. Detta med undantag för Last Mile transporter som endast jobbar med leveranser inne i stadskärnor. Trots att nyckelpersoner inom logistikbranschen har en god syn till att jobba med samlastning och delning av resurser redan innan Last Mile och mellan olika företag, har det ännu inte fått något genomslag. Efter att ha berättat om nyckelpersoners initiala tankar om delningslogistik fortsätter nästkommande avsnitt att behandla de möjligheter som branschen tycks se.

4.2 Möjligheter med delningslogistik som arbetssätt

Vi lever idag i ett samhälle där konsumenter ständigt blir uppmanade till att konsumera varor och tjänster (Wolny & Mueller, 2013). Detta förändrade konsumentbeteende grundar sig i hur enkelt och flexibelt det är att handla produkter via internet. Köpbeteendet medför att logistikbranschen behöver anpassa sig till högre krav från konsumenter vilket påverkar hela supply chain-nätverket. Då kunder generellt önskar ha sina produkter omgående behöver säljföretaget transportera ut produkterna direkt, vilket ställer krav på säljföretagets leverantörer (Pålsson, Pettersson & Winslott Hiselius, 2017). Utöver detta medför en ökad globalisering samtidigt ökade transporter och förändring av hur logistikföretag arbetar globalt. Detta medför att företag behöver omstrukturera sina verksamheter (Erfurth & Bendul, 2018). Denna ökning av transporter bekräftas även av flertalet respondenter som intervjuats. Intervjuperson 1 (IP1), IP2 IP3 samt IP7 nämnde alla hur de inom sina företag arbetar med initiativ för att byta ut sina lastbilers bränsle för att erhålla mer miljövänliga transporter. Tillsammans med e-handels framväxt finns en svårighet för företag att förbli miljömässigt hållbara (Wiese et al., 2012). IP2 berättar om just detta:

/.../ miljötänk är ju en del i detta. Vi försöker ju att iallafall hålla oss på samma nivå

egentligen, försöker minska utsläpp och sådär men fyllnadsgrad har bäring på dem bitarna också. Eftersom transportbehoven ökar så kan vi inte släppa ut mer heller, så det gäller på något sätt att optimera allt som vi har och samtidigt våga testa nya lösningar. (IP2)

Samtidigt informerar IP3 och IP7 om andra exempel på miljöinitiativ som arbetas med:

Vi har ju varit med del och testat biogasbilar, men detta är ju rätt många år sedan. Det är väl oftast att vi testar ny teknik, testat nya aggregat som håller kylan. /.../ Just nu känns det som att vi tittar rätt mycket på ny teknik (IP3).

Ja vi försöker miljökompensera hela tiden och ambitionen och målet är att använda oss av fler elbilar i framtiden. (IP7)

Det framkom under intervjun med IP6 att flera olika miljöinitiativ arbetas med. Vad som skilde sig i denna intervju var att företaget redan använde sig av lösningar kopplat till samlastning, som IP6 förklarar nedan:

Men samarbeten finns japp, bara en enkel grej som spridningspunkterna. Om man säger hela Norrland till exempel, där går ju Företag 1, Företag 2 och Företag 3 tillsammans nästan varenda bil. (IP6)

Trots detta saknas en marknadsföring kring dessa projekt, vilket IP6 berättar och förklarar vidare att det är något som de hade behövt bli bättre på att få ut till kunder för att skapa konkurrensfördelar på marknaden. Denna avsaknad av marknadsföring kring projekt om delningslogistik kan länkas till en mer moralisk aspekt. Denna aspekt beskrivs av Sadler-Smith (2013) som *Environmental Ethics* och är en etisk del av miljömässigt intresse. Denna moraliska aspekt innebär att människans miljömässiga intresse kan sträcka sig förbi det egna intresset och även behandla ekosystemet. I samband med en resursdelning och ett minskat antal transporter kan känslan av att påverka miljön positivt medföra en slags moralisk vinning. Ett gemensamt ökat intresse för miljöfrågor inom företag skapar möjligheter för att en god organisationskultur

kan utvecklas. Alvehus och Jensen (2015, s. 97) menar på att likartade tankar, värderingar och normer gör att organisation agerar och resonerar på liknande sätt. På så vis kan den sociala aspekten inom hållbarhet utvecklas till det positiva då arbetstagarnas relation till företaget kan förbättras. IP6 berättar hur de arbetar med hållbarhetsinitiativ men att de i dagsläget väljer att inte marknadsföra det. Detta kan tyda på att det inte är ett försäljningsknep utan att det kan baseras på gottgörande ur en hållbarhetsaspekt.

Nyckelpersonerna beskrev inledningsvis vilka miljöinitiativ som de arbetar med i dagsläget, där bland annat bränsle, ny teknik och optimering var centrala. Efter att vinjettscenariot presenterats visade respondenter en positiv inställning till fenomenet delningslogistik och de möjligheter detta arbetssätt kan medföra. Intervjupersonerna förklarar att olika samlastningslösningar antingen redan används till viss del mindre mån eller försökt implementeras vilket tyder på att ett intresse finns hos B2B-företag. För att kunna behandla samtliga aspekter av möjligheter kommer nästa avsnitt redogöra för ytterligare möjligheter med delningslogistik som komplement till Last Mile.

4.2.1 Delningslogistik som komplement till Last Mile

Till följd av e-handel framväxt har transporterna ökar och därtill har förutsättningarna för en god stadsmiljö försvåras. Den sista biten fram till kunden ses ofta som den minst effektiva och den som har störst negativ effekt på både det sociala och miljön. Denna sista sträcka fram till slutkunden benämns ofta som *The Last Mile* (Greasley & Assi, 2012). The Last Mile fokuserar på leveransen mellan B2C. Denna sista distans fram till slutkund körs ofta i stadskärnor vilket påverkar stadsmiljön med både utsläpp, buller och trängsel. IP6 förklarar nedan hur de jobbar med Last Mile transporter i Stockholms innerstad:

*Det är precis så vi arbetar i Stockholm också, alltså Stockholms innerstad.
Där förser vi Årsta med stora lastbilar, så kör de ut med små etanolbilar
därifrån. Så att nä, det är så man ska jobba (IP6)*

Som tidigare nämnt kan man genom delningslogistik komplettera The Last Mile genom att uppnå liknande arbete med samlastning och konsolidering redan innan stadskärnan samt även

med leveranser mellan B2B. IP1 berättar om att en brist av samlastning förekommer i dagsläget med ett scenario personen varit med om:

IP1: Sätt dig ner dag på Lilla Torget i Malmö så ska ni få se hur många som kommer. Det är liksom, det är egentligen ett bättre exempel än denna restaurang. Men där är, hur många restauranger är det inte på torget, kan det vara en 15? Ja men något sånt. Och då har alla olika, eftersom att jag håller på mycket med vin och sprit, det finns liksom x antal leverantörer som gör detta. Och de här leverantörerna använder då olika transportörer. Och så kommer de liksom, en ska ha en vinflaska, två öl, och så blir det... Ah det är helt galet alltså. (IP1)

IP1s uttalande ovan visar på en problematik inom logistikbranschen. Veličković et al (2018) menar på att ett konsolideringcenter kan användas för att sortera varor och sedan samlasta varor som ska till närliggande kunder. Ocicka & Wieteska (2017) menar även på att delningslogistik kan göra att verksamheten blir mindre störd av flertal leveranser under en och samma dag. Skulle detta användas skulle restaurangen som IP1 beskriver gå från ett flertal leveranser till en leverans. Dessa flertal leveranser under dagen beskriver även IP2 som en problematik som bör ses över:

Min fru har jobbat på ett köpcentrum i 100 år också då, och hur jävla jobbigt det är när man kommer dit från posten och lämna ett paket, sen fortsätter dom med sitt och så kommer Företag 1, och så kommer Företag 2, och så är vi igång liksom. Så det är ju precis en sån grej som man kan optimera det på ett väldigt bra sätt ju, och då hade man ju ställt om egentligen till att köpcentrumens adress hade varit - säg Företag 3, Hittepåvägen 4, så kommer här hit då innan en viss tid, sen så packar vi en bil full och åker ut dit och distribuerar det i ett nafs då ju. (IP2)

Vilket gynnar mottagen av leveransen då det för dem blir smidigare. Men såklart skulle även fyllnadsgraden i bilarna kunna öka (Veličković et al., 2018). IP5 och IP6 berättar hur de idag jobbar med denna typ av samlastning.

Förr gjorde dom så att dom kom med en bil här, en bil där, nu gör vi så istället att nu går allting in till Bring sen kommer den bilen klockan 12 varje dag med säg 15-20 leverantörer som har en pall/två pallar. Istället för att det kommer massa. Vi håller ner antalet tillbackningar liksom, antal fordon. (IP5)

Flera av intervjupersonerna berättar också att de kan se en ekonomisk vinning i att använda sig av delningslogistik som arbetssätt. IP6 samt IP8 berättar båda hur detta framförallt gynnar mindre företag som kan "åka med" med sitt gods i transporter som samlastas.

Bara att åka med. Istället för att boka transporten själv så kan du samåka och samlasta, du får en bättre prislapp. Och en bättre miljö såklart.. (IP5)

Det kanske är det enda alternativet för dem. /.../ Har du små transporter är det väldigt bra att kunna samköra. Speciellt när drivmedel blir dyrare och dyrare. (IP8)

IP8 utvecklar sedan detta med att påpeka att det inte krävs någon grundinvestering av företaget då ägande av transport inte är nödvändigt. Således betalar logistikföretagen enbart för den plats de hyr i transporterna.

Därmed kan det konstateras att logistikbranschen kan se många positiva faktorer med delningslogistik som arbetssätt. Fungerande delningslogistik kan ställa krav på ytterligare aspekter som bland annat delat ansvar och ökat, utvecklat samarbete. Att lita och jobba med sina konkurrenter kan ses som skrämmande och hotfullt även fast logistikföretagen i fråga har delade intressen. Även om möjligheterna med delningslogistik tycks vara flera kommer arbetssättet även med utmaningar som logistikföretagen kan stöta på. I nästkommande avsnitt kommer därav utmaningar som respondenterna berättat om framhävas för att vidare analyseras.

4.3 Utmaningar med delningslogistik som arbetssätt

Det som gör delningslogistiken unik är dess position att arbeta och skapa nya innovativa lösningar B2B, och precis som att det existerar möjligheter existerar även utmaningar och

vidare problematiska områden. Även om respondenterna generellt är positivt inställda till resursdelning beskriver de samtidigt vilka områden som kan komma att medföra svårigheter:

/.../ utmaningarna är att du inte har system som klarar att jobba med var, vem gjorde grejerna, och hur det gjordes. Det är egentligen de digitala systemen som inte hänger med och som inte litar över gränserna. Och då menar jag inte de fysiska gränserna utan gränserna mellan bolag. (IP1)

På liknande sätt förklarar IP5 samt IP8 situationen:

Ja men ska man blanda in flera parter i det så är det framförallt ett gemensamt system som man kan hantera på något sätt ju. (IP5)

Kan tänka mig att det är jättesvårt med informationsflödet. Jättesvårt att få till men det är väl det man jobbar med inom logistik. /.../ ju fler parter desto svårare. (IP8)

En annan aspekt av svårighet lyfts fram av IP2:

/.../ en av nackdelarna vara spårbarheten. Systemen pratar ju inte med varandra. Systemen pratar inte med andra speditörer, så behöver du ny fraktsedel och nytt kollo-ID. Sen tror jag att reklamationerna kan vara svåra. Så fort du lägger in en extra del i kedjan så blir det liksom svårt att säga var skadan inträffat på godset. (IP2)

Denna typ av immateriell resursdelning i form av olika system är något samtliga nyckelpersoner visar oro för. System som pratar med varandra används ofta inom en och samma supply chain (Jonsson & Mattsson, 2013). Detta för att kunna skapa goda förutsättningar för ett bra samarbete. Inom delningsekonomi används även där informationsdelning i system som en immateriell resurs. Däremot står logistikbranschen inför utmaningar kring denna typ av resursdelning då dagens system och digitalisering brister.

Vidare utmaningar rörande delningslogistik sträcker sig förbi enbart systemrelaterade faktorer. Transporter kan även innehålla flera olika typer av gods som alla behöver behandlas på olika sätt, som exempelvis ömtåligt gods, tempererat gods, färskvaror och liknande. Detta är något som kan tas i beaktning innan resursdelning implementeras mellan företag. IP5 berättar om utmaningar kring deras tempererade varor:

/.../ kvalitetsaspekten på det. Vi kör ju kylvaror, vi tappar kontrollen på kylkedjan, eller vi kanske inte tappar men kanske får svårt att få ihop den när det skall samlastas. Plus att vi har tidsfönster till butikerna som vi måste hålla ju. Dem har ju en tid när bilen skall vara där. Det är inte bara att komma som man vill, och så blir det ju ibland när man samlastar. (IP5)

Stöth (2017, s. 18) förklarar att det enklaste för alla logistikorganisationer vore att hålla hela processen inom sina egna väggar, men att det kanske inte är det mest kostnadseffektiva. Så fort ett företag lägger ut delar av sin verksamhet så minskar möjligheterna att själv ha kontroll över dessa delar. Oavsett vilka delar eller i vilken mån man väljer att fördela sin verksamhet på så styrs varje parts ansvar och åligganden av det avtal som finns mellan parterna (Stöth, 2017, s. 19). Avtalsförhållanden inom logistik är mycket komplext. I synnerhet inom B2B då företag inte skyddas genom en tvingande lag på samma sätt som konsumenter skyddas av konsumentköplagen inom B2C (Stöth, 2017, s. 43). Avtal mellan parter skapar kontroll över vad som sker i olika situationer och det är kritiskt att overse samtliga aspekter för att inte något företag utnyttjar något annat. Vid en resursdelning riskerar även företag tappa kontroll över delar av sin verksamhet då fler parter är involverade i processerna. Företag behöver alltså förlita sig på andra aktörer som därtill även kan befinna sig utanför supply chain-nätverket (Stöth, 2017, s. 41). IP5, IP6 samt IP8 berättar om hur denna typ av resursdelning kan påverka kontrollen av last:

Det är ganska komplicerat också, för vill Företag 1 ändra sin leveranstid, då måste man ta hänsyn till Företag 2 också. (IP5)

./../ men å andra sidan kanske man inte har så mycket makt att bestämma var lastbilen ska och så vidare.. ./../ Sen ansvarar du kanske inte för samma sätt för leveranssäkerhet då, eller ja det gör du ju, men du kan inte riktigt påverka det. (IP8)

Den begränsade kontroll för företag som delningslogistik medför kommer påverka såväl transporter som lagerhållning. Exempelvis kan gods erhållas mindre spårbart, samt att transportererna erhålls mindre pålitliga och flexibla. IP2 uppger att spårbarheten kan bli problematisk när ägande av transporter inte är en faktor. Utöver detta fortsätter IP2 och beskriver exempelvis hur deras höga flexibilitet och pålitlighet möjliggör affärer med kunder som har mer extrema krav:

./../ de vill ha ett antal vassa stopp som vi kör varje morgon, för att de skulle kunna sälja mer och vi skulle leverera allting innan klockan 7. Då sätter man ju pris på det också så klart ju. Men vi ser ju detta som en möjlighet att tjäna pengar, samtidigt som vi vårdar en kund på ett bra sätt, medan dom kanske vill växa och sälja ännu mer, och detta kanske är en unik selling-point för deras konkurrenter inte kan erbjuda leverans innan klockan 7. (IP2)

Uppdrag som dessa blir väldigt svåra för företag att genomföra med den begränsade flexibilitet som framkommer av delningslogistik. Detta styrks även av IP8 och IP7:

./../ å andra sidan så begränsar du väl flexibiliteten mot kund, då du får förhålla dig till andra. (IP8)

Det kanske kan komma att påverka flexibiliteten till kund då det är fler parter som måste samarbeta. (IP7)

Därmed kan begränsad kontroll till stora delar uppfattas som negativt för företag inom logistikbranschen. Detta då punktlighet och flexibilitet är faktorer som påverkar den slutgiltiga levererade servicen (Zhang, Vonderembse & Lim, 2005). Globaliseringen skapar behov av nya

smarta lösningar för att tillmötesgå e-handelns snabba framväxt (Wei, 2005). IP4 berättar att diskussioner om miljömål och liknande ofta kommer väldigt långt ner på agendan “*när du inte orkar lyssna mer*”, vilket inte gynnar miljötanket hos logistikföretagen. En av anledningarna till detta beskriver IP4 som följande:

Det spelar ingen roll att jag tar fram något om inte branschen efterfrågar det. (IP4)

Logistikbranschen uppfattar några olika utmaningar kopplat till delningslogistik, där det främst är en genomgående faktor som samtliga respondenter benämner som system vilket därmed innebär immateriell resursdelning. De system som finns idag anses begränsade då de ej kommunicerar med varandra vilket försvårar ett potentiellt samarbete över gränserna. Utöver detta kan logistikföretag transportera olika typer av gods som kräver särskild behandling. Vidare kan en svårighet att matcha kunders tidsfönster skapas vid samlastning då det påverkar när transporten anländer till kund.

4.3.1 Att uppnå hållbarhet genom delningslogistik

En sammanställning av nyckelpersoners svar tyder på en större mängd positiv respons avseende resursdelning, men trots detta erhålls en avsaknad av implementation logistikbranschen igenom. Ett återkommande ämne inom den empiriska insamlingen var hur respondenterna spenderade majoriteten av intervjuerna åt att diskutera den ekonomiska aspekten. IP4 samt IP8 anser att det inte finns så mycket miljötank inom sitt supply chain-nätverk, utan att det är den finansiella faktorn som styr. Samtidigt berättar IP2 att de önskar vara flexibla för sina kunder för att tjäna pengar. IP4 förklarar därtill att de har vissa transporter som endast har en fyllnadsgrad på 25 procent. Detta för att de står inför ett kundkrav som säger att ordern ska gå iväg samma dag. IP5 berättar dock att de nekar små önskade leveranser stundtals då de ej anses hållbara ur ett miljömässigt perspektiv, trots att kunden betalar bra för leveransen.

Även om den ekonomiska aspekten är viktig ur ett hållbarhetsperspektiv anses den endast vara en av de tre fundamentala aspekter för hur en hållbar verksamhet bedrivs (Elkington, 1997). Den sociala samt den miljömässiga aspekten tycks i många fall hamna i skuggan av den ekonomiska aspekten när det kommer till företag inom logistikbranschen. En av intervjupersonerna nämnde inte ens begreppet miljö förrän de sista minutrarna i intervjun vilket

bekräftar dessa aspekters underlägsna position. De övriga nyckelpersonerna pratar om miljöaspekter, men alla som något de behöver förbättra och hitta nya arbetssätt för. Således existerar därav även en utmaning kopplat till CSR-arbete. En integration av sociala och miljömässiga faktorer vid beslutsfattande inte kanske inte alltid prioriteras i dagsläget, då respondenterna berättar att det ofta är andra faktorer som anses viktigare.

En annan faktor som tas upp av IP2 är den sociala aspekten av hållbarhet som kan komma att påverkas negativt av delningslogistik. I dagsläget körs transportörer av förare som huvudsakligen är anställda av ett åkeri och därmed kör för samma företag mer frekvent. Denna samhörighet med sina kunder kan påverkas när transporter omstruktureras i samband med resursdelning. En annan faktor kopplat till den sociala aspekten är potentiell stressfaktor för förarna som behöver anpassa sig till en betydligt omständigare rutt som involverar både avlämning samt upp-plock av gods. Detta benämner IP2 vara en kritisk faktor då förare riskerar att frekventare köra fel och uppleva en sämre arbetsmiljö.

Återigen hamnar det generella miljötanket med innovativa lösningar i skymundan, när inte branschen efterfrågar det. Således pekar det åt att den miljömässiga hållbarhetsaspekten inte arbetas med i samma utsträckning som exempelvis den ekonomiska. Vad beror detta på? Fler intressanta kommentarer erhöles från IP4 och IP7 som bekräftar detta konstaterande:

Ligger det inget pengavärde i det så är det ofta väldigt ointressant, /.../ om det inte finns en ekonomisk vinning. (IP4)

Jag tror att detta kommer att öka i framtiden men framför allt på grund av miljöfrågor. Och fler och fler konsumenter tänker mer på miljön. I takt med att konsumenter blir mer medvetna om miljön kommer kunderna att ställa högre krav på transportföretag att ta ansvar för sina verksamheter. Och då måste man ju hitta nya sätt att jobba på. (IP7)

Detta går direkt emot IP1's, IP5's samt IP6's uttalande, som hävdar att både varuägare samt transportörerna sparar ekonomiska medel på resursdelning. Det tycks finnas en otydlighet och delade meningar om ifall delningslogistik faktiskt medför sparande av ekonomiska medel. Företag inom logistikbranschen kan därmed drivas av att de måste se en potentiell ekonomisk

vinning. Det kan därmed existera en barriär för logistikföretag att överhuvudtaget kunna se denna ekonomiska vinst. Vidare berättar IP4 om ett tidigare möte med en företagskund och vad som prioriterades från kundens sida:

/.../ för kunden var det viktigare med pengarna, miljön var inte nog inte..

Jag hann nog inte ens komma till den sliden innan de sa "det är bra". (IP4)

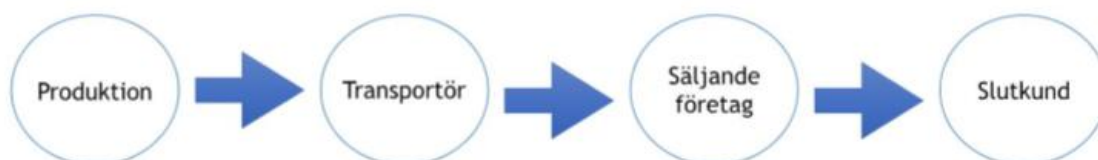
Detta konstaterande styrker den avsaknad av logistikbranschens miljömässiga intresse och att detta samtidigt genomsyrar delar av logistikbranschen. En anledning till detta kan vara att logistikbranschen ofta arbetar med små ekonomiska vinstmarginaler och hög konkurrens, som beskrivet av IP3 och IP8:

Sen så är allt på något sätt också, så handlar det om pengar, ska vi ha en bil igång så måste vi tjäna pengar också, och det är inte en bransch som är känd för att ha höga marginaler direkt heller så att.. (IP3)

Det är en väldigt prispressad bransch. Lönsamheten är ju knappt marginell.

/.../ Konkurrensen är stenhård. (IP8)

Detta ekonomiska fokus länkas ända ner på konsumentnivå, där konsumentbeteendet styr efterfrågan, varpå logistikföretagen anpassar sig (Jiajia & Zhenyu, 2017).



(Figur 3. Egen bild)

Då respondenterna är positiva till implementering av delningslogistik samtidigt som det i relativt liten grad förekommer i logistikbranschen idag kan innebära att problematiken ligger djupare. Utöver de system- och kontrollutmaningar som presenteras i 4.3 kan ytterligare utmaningar skådas kopplat till sociala samt miljömässiga hållbarhetsaspekter som kartlagts ovan. En avsaknad av intresse kopplat till miljömässig hållbarhet tycks finnas hos kunder vilket gör att logistikföretag prioriterar den ekonomiska aspekten av hållbarhet. Vidare tycks en svårighet att se den ekonomiska vinningen med delningslogistik skådas inom logistikbranschen då B2B-företag enbart ser den förlorade flexibiliteten mot sina kunder. Slutligen kan det konstateras att det finns aspekter inom delningslogistik som inte enbart kan kategoriseras som enbart en utmaning eller enbart en möjlighet. Följande avsnitt kommer därför behandla mer ovissa aspekter inom arbetssättet.

4.4 Vägande aspekter: Tillit och samarbete inom delningslogistik

Företag inom logistikbranschen har till stor del liknande mål menar Gnyawali and Madhavan (2001) och i samband med detta öppnas möjligheten för resursdelning i form av exempelvis delade transporter. Presenterat i vinjettscenariot skulle logistikföretag hyra den del som de utnyttjar i transporten istället för att beställa en hel transport som ej fullt nyttjas. Detta kan också komma att bli en bekostnad för företag om företag inte vet hur det bör hanteras. Detta belyser IP7:

Och i och med att man hyr plats i transporten kan det kanske krävas bättre prognoser för att säkerställa att vi hyr tillräckligt mycket plats, men man vill ju inte heller för mycket plats eftersom det skulle öka kostnaderna.
(IP7)

Även om en stor del aspekter av delat ansvar och begränsad kontroll kan anses som negativa finns det dock områden som kan gynnas positivt. När ett avtal upprättas mellan parter är dess lojalitet gentemot mot varandra essentiell, där parterna har en plikt av att vara lojala i enlighet med god affärssed (Avtalslagen 2010, refererad i Stöth, 2017, s. 40). I samband med att företag inom logistikbranschen tenderar att ofta erhålla liknande intressen kan det vara en sorts tillgång. Denna tillgång gestaltar sig i ett relationsbyggande mellan företag som möjliggör starkare band och således utökad tillit mellan varandra (Morgan & Hunt, 1994). Delningslogistik kan därmed

agera som ett verktyg för att forma relationer mellan företag inom logistikbranschen. I samband med försämrad kontroll samt att hela eller delar av ansvaret överläts till annan part ställs krav på ett fungerande samarbete. Ett samarbete som sträcker sig utöver sin egen supply chain är i princip obefintligt i dagsläget enligt IP2, IP4, IP7 samt IP8. Detta då det inte anses finnas något särskilt behov för det, samtidigt som de ofta som nämnt tidigare jobbar i olika digitala system:

Utöver supply chainen så har vi inte så mycket samarbete, utan dom sköter resten själva /.../ (IP4)

IP2 förklarar dock att ett samarbete sker mellan olika företag inom logistikbranschen, men att detta innefattar företag inom deras egna supply chain:

Alltså det är ju, de är ju samarbeten mellan dem här delarna, för allt hänger på att man delar affärsrisken, då utifrån hur den här kalkylen är med ersättning för frakten då. (IP2)

Samarbetet enligt ovan tyder på att det är affärsrisken som på något sätt tvingar fram ett samarbete mellan företagen, istället för något som kommer frivilligt (Stöth, 2017, s.101). Existerande teori i form av bland annat Morgan och Hunt (1994) nämner att om det går bra för ett av de involverade företagen tenderar detta att sprida sig till samtliga företag som ingår i samarbetet. Detta återges även i det empiriska materialet från IP2:

Går det bra för företaget så går det bra för åkarna, och går det bra för åkarna så går det bra för företaget. (IP2)

På samma sätt uttrycker IP4 det med sin erfarenhet av samarbete:

Vi jobbar alla med lastbilar, går det dåligt för en så går det ofta ner för de andra också. (IP4)

Intervjumaterialet tyder på att företag inom branschen påverkas av samma faktorer, som exempelvis kundkrav samt hur det går för konkurrenter. På ett sätt kan detta ge en form av koherens företagen emellan, där intressen delas. Denna koherens kan därav möjliggöra en bransch-enlig lönsamhet som är central för delninglogistiken istället för ett fokus på en traditionell mer individuell organisatorisk lönsamhet kopplat till branschperspektivet som Alvehus & Jensen (2015) nämner. Svensson et. al (2016) menar på att hållbarhet på företagsnivå kan sträcka sig ut på en samhällelig nivå. Detta vilket blir tydligt när man talar om delningslogistik.

I samband med dessa delade intressen och att liknande verksamheter erhålls kan situationen utnyttjas i form av att dela såväl fysiska samt mänskliga resurser (Lamberton & Rose, 2012). För att kunna använda sig av detta arbetssätt ställs dock krav på tillit mellan parter då deras gods och tjänster kan anses bli mer utsatta (Apte & Davis, 2019). Vidare antyder Morgan och Hunt (1994) att tillit är i synnerhet viktigt när det kommer till B2B-relationer då de är ömsesidigt beroende av varandra. I detta fall agerar tillit som en möjliggörande aspekt då det tillåter resursdelning i form av information att delas mellan parter (Hawlitcshek, Notheisen & Teubner 2018), som har potential att gynna logistikbranschen på ett större mer omfattande plan. Samarbete inom branschen är ett krav enligt IP6 som uttrycker följande:

Vi måste börja jobba på det här sättet, vi måste minska kilometer på vägarna och då är det samarbete som gäller, även fast de är med konkurrenter. (IP6)

När det sedan kommer till informationsdelning skulle det kunna vara om transporten i sig, kommande leveranser, prognoser och dylikt. Detta likt hur Jonsson och Mattsson (2013) förklarar hur informationsdelning idag fungerar inom supply chains. Utöver detta berättar Williams (2018) hur konsumenters tillit till företag ökar och i samband med detta mer villiga att dela med sig av information. Således kan företag dela med sig av denna utökade information till andra berörda företag för att erhålla samma kunskap och förståelse om leveranser. Denna sorts resursdelning i form av information kan dock ifrågasättas ur ett etiskt perspektiv. Information som ges ut av en konsument bör behandlas med konfidentialitet och inte delas över olika system (Harris, Brookshire & Chin, 2016). Samtidigt menar IP6 att flera logistikföretag

är aktiebolag och kan därmed i viss mån påverkas av vad de kan dela med sig av för information till andra aktörer.

Genomgående tycks logistikföretag både uppskatta och använda sig av samarbeten och förklarar samtidigt att när det går bra för ett logistikföretag går det samtidigt bra för de andra logistikföretagen, vilket uppmuntrar samarbete. Tillit anses även vara en särskilt viktig aspekt inom relationer mellan B2B-företag, då de är ömsesidigt beroende av varandra. Tillit mellan konsument och företag har även vuxit sig starkare på senare tid vilket medför att företag ofta får mer information från slutkund. En resursdelning i form av information kan dock medföra problematik ur ett etiskt perspektiv. Dessa vägande aspekter kan anses vara möjligheter samt utmaningar. Nedan följer ett sista avsnitt som behandlar påverkande aspekter av delningslogistik som arbetssätt.

4.5 Påverkande aspekter: Polernas roll inom delningslogistik

Polerna i en försörjningskedja kan anses vara staten och slutkund, med en del i var sin sida av kedjan. Trots att delningslogistik används företag emellan spelar slutkunden som kan vara en konsument en stor roll. Konsumentens beteende är dock ständigt skiftande och ofta är sociala medier en av anledningarna till att trender både florerar och förändras (Wolny & Mueller, 2013). Därav styrs konsumenten av vad som cirkulerar i samhället, tillsammans med vad som befinner sig i närmare sociala kretsar. Således erhålls en svårighet för logistikföretag att förutse samt arbeta efter detta sporadiska konsumentbeteende. Logistikföretagen som även är B2B-företag anpassar sig till dessa ökade kundkrav för att kunna tillfredsställa sina kunder och erhålla hög lönsamhet och en attraktiv image. Flera av respondenterna anser därför att ansvaret för ett ökat miljötank ligger på slutkunden och inte på dem som logistikföretag. Om slutkunden skulle efterfråga mer hållbara logistiska lösningar skulle företagen vara tvungna till att anpassa sig till dessa kundkrav och utveckla sina processer. Enligt Pekkanen, Pätäri, Albadera och Jantunen (2018) finns det ett ökat intresse för hållbarhet hos slutkunden. Detta tycks dock inte återspeglas hos IP1 som berättar om sina vanor vid exempelvis personliga flygresor:

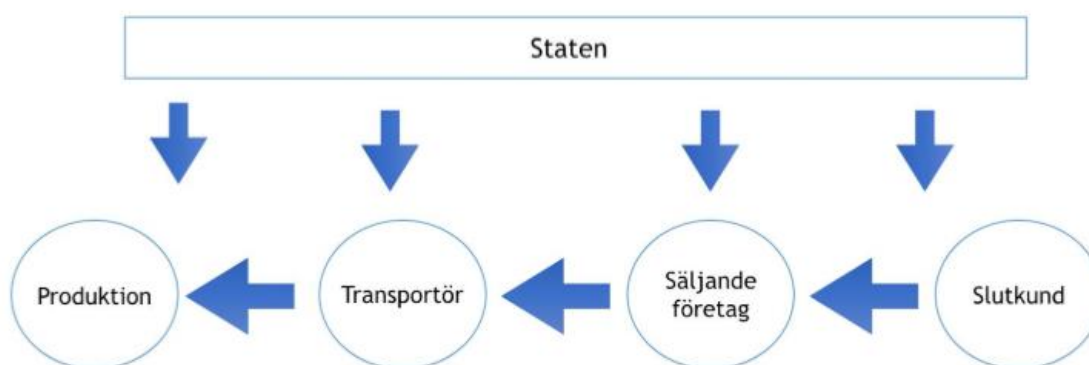
Ta flyg till exempel, det tycker jag är rätt intressant. Man kan ju köpa till, jag flyger ju mycket, köpa till en sån klimatkompensation. Nu kanske jag svär i kyrkan men hur många gånger tror ni jag köpt till en flygkompensation? /.../ Ja men det är ju noll gånger. Varför ska jag? Det är

väl för fan företaget som ska. Jag tror nästan det är bättre att de höjt priserna hundra spänn då så hade det varit inbakat. (IP1)

Under avsnittet med utmaningar som logistikbranschen kan mötas av vid implementering av delningslogistik framkom det att det finns en avsaknad av miljömässigt intresse från kundens sida inom B2B-företag. Denna kunds bristande intresse kan där bygga på slutkundens bristande intresse eller kunskap. Det empiriska materialet framhäver en aspekt som kan innehas hos slutkund kopplat till en övergripande okunskap om hur logistikföretag arbetar. Detta återges på ett sätt av IP6:

*Ja vi jobbar enormt mycket med klimatet. Som inte Svensson vet utanför.
/.../ Nä vi vill ju inte berätta. Historiskt sett så har vi inte velat berätta det för skulle det vara så att vi går ut med att vi bara kommer köra med det här bränslet och sen blir det helt plötsligt dåligt. Alltså vad händer då? (IP6)*

Utöver att B2B-företag medvetet undanhåller sig att marknadsföra sina initiativ kopplat till hållbarhet tycks de även finnas en rädsla att berätta för allmänheten hur de arbetar. Tidigare forskning av bland annat Vitell och Muncy (2005); och Shaw, Newholm och Dickinson (2006) berättar att konsumenter behöver ta ansvar genom att stödja hållbara logistiska system med sina ekonomiska medel. Detta tillsammans med att konsumenter förändrar sitt eget logistiska beteende i sin vardag (Shaw et al., 2006). Detta stödjande blir problematiskt då vissa B2B-företag inte marknadsför sina hållbarhetsinitiativ. Därav skapas en otydlighet hos B2B-företag som speglar delar av logistikbranschen.



Figur 4. Egen figur.

Den andra polen som har möjlighet att påverka hur B2B-företag och logistikbranschen arbetar är staten med sina regleringar. Att staten skall gå in och införa nya striktare lagar har respondenterna delade meningar kring. IP6 berättar om sin syn på lagkrav:

Det behövs en tydlighet. Sen kanske det inte skall vara krav eller lagar. För det finns fortfarande en ekonomisk bit i det. Det flesta åkerierna eller lastbilarna ägs av en åkare, och många kanske är envisa åkare också. Det slår ju rätt hårt på en individ om det ställs krav på att "din nya bil du haft i ett år nu måste bytas". Det finns ju inte. Så att en tydlighet och en framförhållning, sen kanske man kan börja lagsätta det. /.../ Det måste finnas en horisont som är minst 8 år framåt för att man inte skall döda marknaden helt. (IP6)

Däremot anser IP4 att statliga regleringar är något som behöver införas för att skåda en förändring:

/.../ Det kanske inte handlar om att vara demokratisk, staten vill gärna att det skall vara fritt och demokratiskt, men ibland behöver man kanske gå in och justera grejerna för att hålla miljön, till bekostnad av ekonomin. (IP4)

IP8 anser dock att regleringarna redan är strikta inom branschen:

Branschen är väldigt pressad, just på grund av att det är så mycket bränsle som går åt, /.../ Så det är väldigt stora restriktioner utan att man tar några egentliga egna initiativ. (IP8)

Polerna inom logistikbranschen må ligga en bit ifrån B2B-företag men trots detta har de en stor inverkan på hur B2B-företag arbetar och därmed hur logistikbranschen är utformad. Slutkunden påverkar B2C-företag som i sin tur påverkar B2B-företag mot mitten av försörjningskedjan, vilket gör att slutkunden har en vital roll i hur B2B-företag arbetar. I samband med att dessa

företag tenderar att inte marknadsföra hållbarhetsinitiativ skapas en otydlighet mot slutkund och därmed även konsumenterna. Det empiriska materialet nämner att den andra polen som i det här fallet är staten har delade åsikter om hur lagkrav skulle fungera för att få B2B-företag mer hållbara ur samtliga tre hållbarhetsaspekter kopplat till *Triple Bottom Line*.

5.0 Slutsatser

Följande avsnitt kommer behandla och sammanställa slutsatser som kan dras från studien.

Därefter förs en diskussion som knyter tillbaka till inledningen av studien. Slutligen ges förslag på förändringar och idéer som kan gynna logistikbranschen, för att sedan mynna ut i förslag till framtida forskning.

Inledningsvis kommer den första frågeställningen för studien besvaras som löd följande: *Hur ser nyckelpersoner inom logistikbranschen på att arbeta med delningslogistik som arbetssätt?*

Då delningslogistik som arbetssätt har ett hållbart fokus ur dels en ekonomisk aspekt, men även en social samt miljömässig aspekt. Till skillnad från företag som arbetar med delningsekonomi står logistikbranschen inför annorlunda förutsättningar då begreppet generellt kretsar kring B2B-relationer mellan logistiska aktörer. Delningslogistik står även inför andra förutsättningar inom samlastning jämfört med leveranser inom The Last Mile då samlastningen måste ske tidigare och mellan olika företag. Dessa förutsättningar medför en egen komplexitet samtidigt som det främjas högre krav på lojalitet och transparens mellan aktörerna i branschen vilket kan uppnås med gemensamma digitala system. Vidare bygger B2B-relationer på avtal, tillit och samarbete vilket gör fenomenet delningslogistik unikt.

Delningslogistik anses i det stora hela vara ett arbetssätt som är modernt och i flera fall nödvändigt för vårt samhälle. Respondenter i form av nyckelpersoner inom logistikbranschen beskriver delningslogistik som ett arbetssätt de har tittat på att implementera, alternativt redan har implementerat i viss mån. Detta tyder på att nyckelpersonerna ser en vinst i det ur minst en hållbarhetsaspekt. En positiv inställning tycks genomsyra samtliga respondenter kring delningslogistik vilket pekar åt att det kommer fortsätta vara ett arbetssätt för framtidens logistiska lösningar.

Vidare följer ett besvarande av den andra frågeställningen för studien som löd följande: *Vilka möjligheter samt utmaningar kan påträffas vid användning av delningslogistik?* Efter studien

kan det konstateras att fenomenet delningslogistik medför såväl positiv samt negativ påverkan på logistikbranschen. De positiva faktorerna tycks behandla främst miljömässiga besparingar, men anses även agera som en investering ur en ekonomisk synpunkt då högre fyllnadsgrad skulle leda till färre transporter. Vidare kan B2B-relationer inom logistikbranschen förbättras då arbetssättet erfordrar ett fungerande samarbete då företag inom branschen tenderar att dela intressen. Samtidigt ställs det höga krav på ett väl fungerande samarbete, tillit samt utvecklade IT-system för att erhålla positiva resultat. En annan utmaning med delningslogistik kretsar kring att kunna bibehålla kvalitet vid leveranser av gods, där tempererat gods anses vara mest utsatt. Utmaningar inom konkurrens mellan företag tycks ha en stor inverkan på arbetssättet. Samtidigt kan en flexibilitet och punktlighet mot kund försämrans i samband med en resursdelning då samlastning tar tid och kan vara omständigt då ett beroende av andra aktörer finns.

Trots att möjligheterna med delningsekonomi inom logistikbranschen kan anses väga tyngre än utmaningarna saknas ett starkt genomslag för arbetssättet. B2B-företag inom logistikbranschen anser att slutkund inte visar ett intresse av hållbara logistiska processer. Samtidigt berättar dessa företag att de inte alltid önskar dela med sig av både information samt sina hållbarhetsinitiativ. Denna otydlighet medför ett paradoxalt samband där slutkund har en svårighet att veta vilka B2B-företag som arbetar med hållbara aktiviteter. Konsumenten kan med sitt behov agera som ett batteri för hela logistiska system. Det krävs dock en tydlighet från logistikbranschen för att arbetssätt som delningslogistik skall få starkare genomslag.

6.0 Diskussion

I samband med konsumentbeteendet och människans allt mer sporadiska behov behöver företag använda sina resurser för att öka flexibiliteten och anpassa sig till efterfrågan. Ofta blir miljön kraftigt påverkad av dessa typer av anpassningar, allt för att erhålla kunder och hög servicegrad. Tillsammans med detta konsumentbeteende har delningsekonomi tagit fart och visat sig vara ett vinnande koncept, inte minst för företag som AirBnB och Uber. Dessa företag medför en ökad tillgänglighet och ett lägre pris för konsumenter vilket matchar nutidens konsumentbeteende. Fenomenet delningsekonomi har visat sig skapat intresse för andra branscher att anamma resursdelning för att kunna uppnå ökad fyllnadsgrad och därmed sänka företagets kostnader. Motiven bakom intresset grundar sig dock i en ekonomisk aspekt, då företag inte visar intresse av samtliga aspekter inom hållbarhet. Orsaken till intresset grundar

sig i kundens efterfrågan på billiga och snabbt levererade produkter, vilket prioriteras över miljömässigt hållbara verksamheter.

Även om delningslogistik möjliggör mer hållbara verksamheter finns det faktorer som kan vara problematiska. Informationsdelningen inom delningslogistik är ett komplext område som inte får behandlas utan försiktighet. Exempelvis kan kundinformation anses vara konfidentiell och om denna information skulle delas mellan olika konkurrenter står informationen inför en större risk för att utnyttjas eller hamna i fel händer. I sin tur kan den etiska aspekten avseende informationsdelning bedömas bristfällig.

Skulle B2C- samt B2B-företag förändra sitt fokus från att köpa de billigaste möjliga logistiktjänsterna och istället fokusera på faktorer inom det miljömässiga och de sociala hållbarhetsaspekterna skulle logistikföretagen behöva förändra sitt arbetssätt. Detta för att kunna bibehålla kunder då den ekonomiska aspekten inte längre skulle styra. Detta innebär dock att samtliga företag inom logistikbranschen behövt göra likadant, vilket är högst osannolikt utan lagstadgade förordningar. Analysen redogör däremot för att plötsligt stränga lagkrav hade resulterat i förödelse på marknaden, inte minst för mindre aktörer. Även om staten har möjlighet att förändra önskas det ske med framförhållning.

6.1 Förslag till förändringar: Vad krävs för ett starkt genomslag?

Som tidigare nämnt erfordras en förändring i någon av samhällets ändar. Då ett intresse finns har idéer dykt upp under studiens gång. I samband med att konsumenten erhålls som en vital del för hur logistikbranschen anpassar sina verksamheter önskas ett förändrat konsumentbeteende för att göra logistikbranschen mer hållbar. Då en otydlighet kring hur B2B-företag bedriver sina verksamheter önskas en transparens och marknadsföring i hur de arbetar för att få konsumenter att lägga ekonomiska medel på önskat ställe. Det sagt kan en ökad medvetenhet hos konsumenten kring hållbarhet gynna logistiska aktörer som aktivt använder resurser hållbart. Tillsammans med en ökad medvetenhet hos både logistikföretag men också konsumenter hade konsumenter kunnat använda ekonomiska medel på dessa mer hållbara logistiska aktörer, även om det möjligen tagit någon dag extra att erhålla sina produkter i slutändan.

Förslagsvis kan en sorts obligatorisk årlig miljöredovisning för samtliga företag inom logistikbranschen där fordon, utsläpp, energiförbrukning och dylikt mäts och redovisas sedan

för allmänheten. Det hade kunnat medföra att konsumenterna kunnat välja vart de önskar spendera sina ekonomiska medel. Det medför i sin tur att miljömässiga initiativ och arbete efter hållbarhet gynnar samhället i sin helhet. Skulle miljöredovisning krävas skulle det även kunna leda till att större press ställs på att företag faktiskt jobbar mot att uppnå så god hållbarhet som möjligt. Inget företag vill redovisa dåliga siffror i sina ekonomiska rapporter till sina intressenter och strävar därför mot en hög lönsamhet. Skulle en bindande miljöredovisning generera samma mål och inställning skulle logistikbranschens miljötank stå inför en otrolig utveckling. I samband med att använda sig av obligatoriska miljöredovisningar erhålls dock svårigheter. Exempelvis kan det vara utmanande att mäta önskade värden. Utöver detta krävs det samma sorts mätinstrument för samtliga företag i hela landet för att inte siffrorna förblir missvisande.

6.2 Förslag till framtida forskning

Vidare studier kring att dela resurser inom logistikbranschen hade kunnat involvera slutkunden och närmare bestämt slutkundens syn på vad som avgör vid konsumtion. Den förförståelse som vi hade innan studien förutsåg inte slutkundens vitala roll inom delningslogistik. Studien har därmed medfört att vår förståelse kring såväl resursdelning som samtliga parter roll inom delningslogistik förändrats.

7.0 Källförteckning

Artiklar:

Apte, U. M., & Davis, M. (2019). Sharing Economy Services: BUSINESS MODEL GENERATION. *California Management Review*. Feb 2019, Vol. 61, Issue 2, p104-131. 28p. 2 Diagrams, 1 Chart.

Anderson, J.C., Narus, A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Volume: 54 issue: 1, page(s): 42-58*

Anwar, S.T. (2018). Growing global in the sharing economy: Lessons from Uber and Airbnb. *John Wiley and Sons Inc.*

Awasthi, A. and Chauhan, S.S. (2012), "A hybrid approach integrating affinity diagram, AHP and fuzzy TOPSIS for sustainable city logistics planning", *Applied Mathematical Modelling*, Vol. 36 No. 2, pp. 573-584

Barter, C., & Renold, E. (1999). The use of vignettes in qualitative research. *Social Research Update*, 25.

Beitelspacher, L. S., Baker, T. L., Rapp, A., & Grewal, D. (2018). Understanding the long-term implications of retailer returns in business-to-business relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(2), 252.

Beske, P. Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management*; 2014, Vol. 19 Issue 3, p322-331, 10p

Bjorklund, M., Forslund, H., & Isaksson, M. P. (2016). Exploring logistics-related environmental sustainability in large retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management* 44(1), 38–57.

Cramer, J., Krueger, A.B. (2016). Disruptive Change in the Taxi Business: The Case of Uber. *American Economic Review*

Ehmke, J.F., & Mattfeldt, D.K. (2012) Vehicle Routing for Attended Home Delivery in City Logistics. *Volume 39, 2012, Pages 622-632.*

Ellegaard, C, Medlin C.J. & Geersbro, J. (2014). Value Appropriation in Business Exchange—Literature Review and Future Research Opportunities. *Journal of Business & Industrial Marketing, 29 (3), 185–198.*

Erfurth, T., & Bendul, J. (2018). Integration of global manufacturing networks and supply chains: a cross case comparison of six global automotive manufacturers. *International Journal of Production Research, 56(22), 7008–7030.*

Franklin, R., & Spinler, S. (2011). Shared Warehouses – Sharing Risks and Increasing Eco-efficiency, *International Commerce Review, Spring, 23-31.*

Gnyawali, D.R., Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review, Vol. 26 No. 3, pp. 431-445*

Greasley, A., & Assi, A. (2012). Improving “last mile” delivery performance to retailers in hub and spoke distribution systems. *Journal of Manufacturing Technology Management. (6), 794.*

Harris, M. A., Brookshire, R., & Chin, A. G. (2016). Identifying factors influencing consumers’ intent to install mobile applications. *International Journal of Information Management, 36(3), 441–450.*

Hawlitshchek, F, Notheisen, B., & Teubner, T. (2018). The limits of trust-free systems: A literature review on blockchain technology and trust in the sharing economy. *Electronic Commerce Research and Applications. Volume 29, May–June 2018, Pages 50-63*

Jonsson, P. and Mattsson, S.A. (2013), “The value of sharing planning information in supply chains”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 43 No. 4, pp. 282-299*

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 322pp.

Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing* Volume 89, Issue 1, March 2013, Pages 88-104.

Khan, S. A. R., Zhang, Y., Golpîra, H., & Sharif, A. (2019). The Nexus between Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: An Empirical Evidence. *LogForum*, 15(2), 291–303.

Lamberton, C.P., & Rose, R.L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 4(76), pp. 109-125.

Lindgreen, A., Hingley M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present, and Future, *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 207.

Lyons, P., & Brennan, L. (2019). Assessing Value From Business-to-Business Services Relationships: Temporality, Tangibility, Temperament, and Trade-Offs. *Journal of Service Research*, 22(1), 27–43.

Ocicka, B. Wieteska, G. Sharing economy in logistics and supply chain management (2017). *Scientific Journal of Logistics*

Marković, M. G. Debeljak, S. & Kadoić, N. (2019). Preparing Students for the Era of the General Data Protection Regulation (GDPR). *TEM Journal*, (1), 150.

Matos, S., & Silvestre, B. S. (2013). Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: The case of the Brazilian energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 45(20), 61–73.

McKinnon, A., & Edwards, J. (2009). The greening of retail logistics. *Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain, 3rd ed., Kogan Page, London, pp. 253-273.*

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

Paddeu, D., Parkhurst, G., Fancello, G., Fadda, P., & Ricci, M. (2018). Multi-Stakeholder Collaboration in Urban Freight Consolidation Schemes: Drivers and Barriers to Implementation. *Transport (16484142), 33(4), 913–929.*

Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing, 24(3), 210–223.*

Pekkanen, T., Pätäri, S., Albadera, L., & Jantunen, A. (2018). Who Cares About Product Sustainability Information at the Moment of Purchase? Consumer Evidence from Three Countries. *Sustainable Development, 26(3), 229–242.*

Pfoertsch, W., & Scheel, H. (2012). What’s a business-to-business company? B2B Knowledge of future business leaders, (*Vol. 18*).

Pålsson, H., Pettersson, F., & Winslott Hiselius, L.W. (2017) Energy consumption in e-commerce versus conventional trade channels - Insights into packaging, the last mile, unsold products and product returns. *Journal of Cleaner Production 15 Oct. 2017, vol.164, pp. 765-78.*

Sadler-Smith, E. (2013). Toward organizational environmental virtuousness. *Journal of Applied Behavioural Science, 49(1), 123–148.*

Shaw, D., Newholm, T. & Dickinson, R. (2006). Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment. *European Journal of Marketing, Vol. 40 Nos 9/10, pp. 1049-1067.*

Svensson, G., Høgevoid, N., Petzer, D.J., Padin, C., Ferro, C., Sosa Varela, J.C., Klopper, H.B. and Wagner, B. (2016). “Framing stakeholder considerations and business sustainability efforts: a construct, its dimensions and items”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31 No. 2, pp. 287-300.

Stone, B. (2017). The upstarts: How Uber, Airbnb, and the killer companies of the new Silicon Valley are changing the world. *Library Journal*; 2/15/2017, Vol. 142 Issue 3, p98-98, 1/4p

Tate, W. L., & Bals, L. (2018) Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803–826.

Tate, W. L., Ellram, L. M., & Kirchoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: A thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19–44.

Veličković, M., Stojanović, D., Nikoličić, S., & Maslarić, M., (2018). Different Urban Consolidation Centre Scenarios: Impact on External Costs of Last-Mile Deliveries. *Transport*, (4), 948.

Vitell, S.J., & Muncy, J. (2005). The Muncy-Vitell consumer ethics scale: a modification and application. *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, pp. 267-275.

Weele, A. J. van. (2010). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. Cengage Learning.

Weeks J. (2004). Whining away the hours: Employees’ complaints are often good for morale, particularly when nothing’s done about them. *Harvard Business Review*, 82, 20–21

Wei, J. (2005). Internet Penetration Analysis: The Impact on Global E-Commerce. *Journal of Global Competitiveness*. Vol. 13, Issue 1/2, 9-24.

Wiese, A., Toporowsky, W., & Zielke, S. (2012). Transport-related CO2 effects of online and brick-and-mortar shopping: a comparison and sensitivity analysis of clothing retailing. *Transp. Res. Part D*, 17 (6)

Wilson, DT. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335–345.

Wolny, J., & Mueller, C. (2013). Analysis of fashion consumers' motives to engage in electronic word-of-mouth communication through social media platforms. *J. Mark. Manag.* 29, 562–583.

World Economic Forum, 2016, World Economic Forum White Paper Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture. Logistics Industry, January, 1-31.

Zheng, J., & Zhenyu, G. (2017). Research on Express Delivery Vehicle Route Planning Method for Stochastic Customer Demand. *Journal of Air Transport Management*. Volume 55, August 2016, Pages 203-212

Zhang, Q., Vonderembs, M.A., Lim, J. (2005) Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 Issue: 1, pp.71-95

Hemsideor:

Robert Williams, “Forrester: Millennials Boost Growth of Sharing Economy,” *Mobile Marketer*, January 30, 2018, <https://www.mobilemarketer.com/news/forrester-millennials-boost-growth-of-sharing-economy/515851/>.

World Bank (2015). Poverty overview. <http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview#1>

Tom Slee, *What's Yours Is Mine: Against the Sharing Economy* (Toronto, ON: OR Books, 2017)

Konkurrensverket, (2018). *Konkurrensen i Sverige 2018. Rapport 2018:1.*
<http://www.konkurrensverket.se/publikationer/konkurrensen-i-sverige-2018/>

Böcker:

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

Alvehus, J., & Jensen, T. (2015) *Organisation.* Lund: Studentlitteratur

Ahrne, G., & Svensson, P. (Red.). (2011). *Handbok i kvalitativa metoder.* (1. uppl.) Malmö: Liber.

Becker, U. C. (2012). *Sustainability ethics and sustainability research.* Heidelberg: Springer.

Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder.* Malmö: Liber

Cetinkaya, B. Cuthbertson, R. Ewer, G. Klaas-Wissing, T. Piotrowicz, W., & Tyssen, C. (2011). *Sustainable Supply Chain Management.* Springer.

Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business,* Capstone Publishers, Oxford.

Kajser, J., L. Östberg. (2010). *Konsumtion. Konsumtion.* Malmö: Liber. [125 s. ISBN978-91-47-08874-4]

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Lumsden, Kenth. (2012). *Logistikens grunder.* Lund: Studentlitteratur [816 sidor, ISBN 978-91-44- 08129-8]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Storhagen, N. G. (2011). *Logistiken - grunder och möjligheter*. Liber

Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Stöth, G. (2014). *Logistikkra tt. En grundläggande redogörelse*. Malmö: Liber.

8.0 Bilagor

Intervjuguide

Del 1. Etiska principer:

- Om du har önskemål om att vara anonym så går det bra. Önskar ni att vara anonyma eller får vi använda ert namn och företagsnamn i studien?
- Du kan när som helst under intervjun välja att avbryta eller välja att inte svara på en fråga.
- Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och endast användas för syftet att gynna vår uppsats.
- Är det okej om vi spelar in intervjun för att sedan kunna transkribera den för att på ett enklare sätt kunna analysera materialet i vår uppsats? (Inspelningen kommer givetvis att tas bort efter transkribering gjorts och detsamma gäller med transkribering när uppsatsen är färdig).

Del 2. Förklara studiens syfte:

- Att öka förståelsen för delningsekonomi samt vad detta fenomen har för möjligheter samt utmaningar inom logistikbranschen. Det sagt vill vi se hur företag ställer sig till att dela/hyra resurser med andra företag för att kunna exempelvis erhålla en ökad fyllnadsgrad.

Del 3. Generella frågor:

- Berätta kort om dig själv, vem du är.
- Berätta kort om dina arbetslivserfarenheter, hur hamnade du där du är idag?
- Hur ser en dag på jobbet ut normalt för dig?

Del 4. Ämnesrelaterade frågor:

- Hur jobbar ni med transporter i dagsläget? (Olika typer, olika aktörer inblandade, olika beroende på dag/säsong). (Äger ni själva lastbilarna eller använder ni andra sätt som exempelvis 3PL)
- Hur känns den normala fyllnadsgraden i de lastbilar ni använder er utav?
- Är detta något ni jobbar med för att maximera eller anser ni att “det blir som det blir”?
- Har ni någon typ av miljöinitiativ som arbetas med inom företaget?
- Vad har ni generellt för typ av kunder? B2B/B2C?
- Hur fungerar samarbetet inom företaget?
- Finns det samarbeten mellan er och övriga aktörer inom er supply chain? Hur ser dessa ut? Hur fungerar detta anser du?
- Hur ser det ut med övrig informationsdelning mellan er och andra aktörer inom er supply chain? Ser det ut på samma sätt med övriga aktörer utanför er supply chain?

Del 5. Vinjettscenario

I en stad som exempelvis Helsingborg (ca 100.000) invånare bedriver ni ett företag vars kunder är företag inom detaljhandeln. Leveranser/transporter samkörs med olika företag inom det lokala området och sker regelbundet, detta för att se till att fyllnadsgraden på samtliga transporter bibehålls hög. Oavsett när ordrar läggs finns en deadline varje vecka för när sista tidpunkten för denna veckas samlastning skall ordnas. I detta scenario hyr ni alltså plats i transporterna istället för att äga transporten, och beroende på hur mycket plats ni tagit i transporten kommer priset för transport att variera. Med detta scenario i åtanke följer några frågor enligt följande:

- Hur kan detta scenario gynna ert företag? Vad finns det för positiva faktorer med detta typ av arbetssätt?
- Vad för utmaningar kan detta scenario medföra? Vilka faktorer/aspekter kan komma att bli problematiska?
- Vad *borde* man göra i detta scenario för att få det att fungera?
(Vad *skulle* man göra i detta scenario för att få det att fungera?)
- Tror ni att detta skulle kunna fungera i praktiken? Varför skulle detta fungera/inte fungera i praktiken?

- Vad är det för faktorer/aspekter som behöver förändras för att kunna arbeta på detta sätt?

Del 6. Avslutande frågor:

- Är det någon aspekt/faktor som du tänker på inom ämnet som vi inte frågat ännu?
- Tror du att detta är något vi kommer se mer av i framtiden? Varför/varför inte?

Tack för att du tagit dig tid att ställa upp och vara med på denna intervju

