



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för service management  
och tjänstevetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# Förändrat leveranssamhälle

## E-handelns konsekvenser på leveransinfrastrukturen

Ludvig Nordh Axelsson

Anna Nordlund

Antal ord: 14.522

Gruppenr: 46

Handledare:

Mattias Wengelin

Examensarbete

VT 2020

## Förord

Med denna kandidatuppsats avslutar vi programmet Logistics Service Management, och det med stolthet och med värdighet. Vi vill börja med att tacka vår handledare Mattias Wengelin. Hans vägledning har underlättat processen och vi uppskattar våra diskussioner och din hjälp. Vi vill även tacka intervjudeltagarna för deras bidrag med erfarenheter till denna studie. Det har varit ett privilegium att få ta del av deras åsikter. Slutligen vill vi tacka våra vänner och familj för deras råd och stöd.

Anna Nordlund & Ludvig Nordh Axelsson

Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Maj 2020

## Sammanfattning

Tidigare forskning visar förändring i val av handelskanal vilket har givit en tillväxt i e-handeln men även minskning av postbrev. Med denna förändring har övergång från brevinkast till fastighetsboxar endast delvis och tillfälligt lättat på problemen postmarknaden står inför. Förändrad konsumtion i kombination med växande befolkning och boendesituationer har resulterat i problematik kring leveranssamhällets sista steg i kedjan och skapar utmaningar för citylogistiken. Syftet med studien är att undersöka hur e-handelns utveckling förändrar kravbilderna på post- och leveranssystemets infrastruktur och hur detta förändrar värdeskapandet för inblandade aktörer. Frågeställningarna är därmed (1) *Hur diskuterar samhällets aktörer anpassning till en ny verklighet i gränssnittet mellan leverantör och konsument?* (2) *Vilka faktorer ser dessa aktörer som centrala kring värdeskapandet inom brev- och paketlogistik?* (3) *Vilka är utmaningarna aktörerna står inför med e-handelns påverkan på post- och leveranssystemets infrastruktur och vilka incitament har de olika parterna till att förändras?* Detta genomfördes med kvalitativ metodologi genom djupintervjuer och dokumentanalys där urvalet är målstyrt och har baserats på snöbollsurval. Teoretiska begrepp som analysen bygger på är S-D logik, värde, värdesamskapande, värdeförstörande och servicelandskap. Analysen är uppdelad i två kapitel där det första analyserar hur konsumtion förändrar förutsättningarna, och den andra delen analyserar hur kostnader och ansvar fördelas och anses befinna sig, och vad utmaningarna är med detta studieområde. Diskussionen fokuserar på de två lösningsförslagen som uppkommit i analysen: placering av paketboxar inomhus och utomhus. Slutsatsen är formad i tre delar för att svara på de respektive tre frågeställningarna. För första frågeställningen ses aktörerna diskutera digitala kommunikationskanaler och att slutkonsumenten tar större ansvar för sista milen. Centrala värdeskapande faktorer är möjlighet till planering, universallösning oberoende på leverantör, attraktivitet och trygghet genom effektivitet, minskat CO2-utsläpp och slutligen koppling av tjänster. De utmaningar som existerar är omförståelse av konkurrensfördelarna och beteendeförändring hos konsumenterna. Önskan till samarbete men bibehållande av självständigheten är ytterligare en utmaning. Incitamenten är ökad attraktionsnivå och samskapat leveranssystem.

**Nyckelord: Leveranssamhälle, Paketbox, Värde, Servicelandskap**

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	1
1.2 Syfte och frågeställning	3
1.3 Avgränsningar	4
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
2.1 Kvalitativ metodologi	5
2.2 Urval av respondenter	6
2.3 Dokumentanalys	8
2.4 Intervjumetod	9
2.5 Etiska principer	10
2.6 Analysmetod	11
<b>3. Tidigare forskning</b>	<b>13</b>
3.1 Svenskarnas förändrade handelsmönster	13
3.2 Problematiken kring leveranskedjors sista steg	13
3.3 Utmaningarna kring logistiken i stadskärnor	14
3.4 Svårigheterna kring att planera den optimala transportrutten	15
3.5 Effektiviseringsmetoder	16
<b>4. Teoretiska begrepp</b>	<b>19</b>
4.1 G-D logik och S-D logik	19
4.2 Värde, värdesamskapande och S-D logik	20
4.3 Värdeförstörande	22
4.4 Servicelandskap	23
<b>5. Analys</b>	<b>25</b>
5.1 Konsumtionen förändrar förutsättningarna	25
5.2 Två lösningsorienterade tankesätt	26

5.2.1 Paketboxar placerade inomhus	27
5.2.2 Paketboxar placerade utomhus	29
5.3 Kostnader, ansvar och utmaningar	33
5.3.1 Säkerhetsfaktorer	36
<b>6. Diskussion</b>	<b>38</b>
<b>7. Sammanfattning och slutsats</b>	<b>41</b>
7.1 Frågeställning 1	41
7.2 Frågeställning 2	43
7.3 Frågeställning 3	44
7.4 Vidare forskning	46
<b>Källförteckning</b>	<b>47</b>
<b>Bilagor</b>	<b>53</b>

# 1. Inledning

*I detta kapitel problematiseras förändrat konsumentbeteende och hur det har påverkat leveranssamhället. Här skapas en bild av nuläget och den problematisering som denna studie baseras på. Vidare presenteras studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar i slutet av detta kapitel.*

## 1.1. Bakgrund och problemdiskussion

I Sverige skickas det idag färre brev än tidigare då digitaliseringen har fört med sig nya kommunikationsvägar (Riese, Bjurö, Hildingsson, Lindberg, Levin, Maraschin & Waltl 2019). Brevvolymen har i Sverige minskat med 40 procent de senaste 18 åren, och ett av skälen är de digitala brevlådorna (ibid.). Samtidigt som brevvolymin minskar ses även en ökning av paketleverans eftersom digital handel ökat med 40 procent mellan 2014 - 2018 (Svensk Handel 2020). Postinfrastrukturen har, och fortsätter att utvecklas från att ha brevinkast på varje lägenhetsdörr till fastighetsboxar vid den gemensamma entrén för byggnaden, vilket är en förbättring sett till brevbärarnas arbetsmiljö och tidseffektivitet (Postnord 2017). Trots dessa fastighetsboxar har distribution av brev försändelser försvårats på grund av att den svenska befolkningen växer i antal (Riese et al. 2019). Kombinationen av detta tillsammans med sjunkande brevvolymin resulterar i färre försändelser per utdelningspunkt, vilket inte är lönsamt (Riese et al. 2019). Även om brevvolymin idag är större än paketvolymen så indikerar e-handels exponentiella ökning att behovet för en välfungerande brev- och pakettidistribution ökar (ibid.). Detta ämne är därmed relevant att studera och behovet av ett utvecklat mottagarsystem hos konsumenter tjänar som ett exempel på fenomenet vi kommer fördjupa oss i, nämligen e-handels inflytande på postmarknaden.

Om brevvolymin fortsätter att sjunka kräver det att aktörerna anpassar sig efter den rådande verkligheten för att pakettidistributionen ska vara lönsam (Riese et al. 2019). Företag erbjuder snabb leverans till kunderna för att skapa konkurrensfördel, men snabb leverans kan påverka kvaliteten av postservicen och tillförlitligheten minskas (ibid.). Riese et al. (2019) menar även att utmaningarna som postmarknaden står inför bör diskuteras tillsammans med planering av nya bostadsområden och handelsmiljöer, därmed bör dessa utmaningar

diskuteras med fastighetsägare och ansvariga på kommuner. En samverkan krävs därför mellan statliga och kommunala myndigheter tillsammans med fastighetsägare, postoperatörer och andra distributörer för att skapa ett mottagarvänligt och effektivt leveranssystem (Riese et al, 2019). Även andra aktörer såsom byggherrar och privata aktörer kan inkluderas för att täcka fler perspektiv i förändringen, vilket denna studie kan bidra med.

Post- och telestyrelsen, PTS, genomförde en undersökning år 2019 med syfte att granska avsändarens behov av posttjänster (PTS 2019). Fokus låg på myndigheter och större företag som hanterar en större mängd brev och vad konsekvenserna skulle bli vid en minskad utdelningsfrekvens (ibid.). Undersökningen visade att den privata sektorn har färre och mindre problem än offentlig sektor angående minskad utdelningsfrekvens, och att digitala tjänster behöver utvecklas eftersom offentlig sektor har digitaliserats i lägre grad (ibid.). I Danmark bestämdes det att från och med december 2014 skulle all kommunikation till och från offentlig sektor digitaliseras (Affärsliv 2018). Detta har gjort att cirka 80 procent av befolkningen har digital brevlåda och därmed sparar samhället 400 miljoner kronor per år (Mosseby 2015). Sverige är sist i utvecklingen i Skandinavien med att använda digitala brevlådor (Försäkringskassan 2019), vilket kan besvaras med att Sverige inte har en obligatorisk lagstiftning som de har i Danmark (Affärsliv 2018). Därmed bör det vara upp till diskussion om Sverige ska följa Danmark angående detta och införa krav på digital brevlåda hos både företag som privatpersoner. Eftersom det redan finns vissa krav på digitala utskick från myndigheterna så kanske den verkligheten inte är så långt bort (ibid.).

I maj år 2019 lanserade Postnord sin digitala brevlåda "Post", men redan i september samma år lades den ned (Wisterberg 2019). Syftet med applikationen "Post" var att komplettera den traditionella kärnaffären med postutdelning och transporter. Appen agerade som en samlingspunkt för digitala brev och all kommunikation rörande e-handel, liknande Kivra. Projektet lades sedan ner eftersom Postnord behövde rikta sina resurser mot den ökande pakethantering. Fokuset ligger istället på att utveckla paketspårning då detta anses ge mer kundvärde (ibid.). Detta kan vara ett steg i rätt riktning eftersom konsumtionen online ökar.

Med tanke på ovanstående information råder det emellertid osäkerhet i skrivandets stund angående framtidsprognoser på grund av Covid-19 pandemin. Postnord har rapporterat att det

inte skett något generell ökning för svensk e-handel, men trots detta antas omständigheterna accelerera den rådande digitaliseringen (Pettersson 2020). Detta antagande baseras på tidigare händelser när sarsviruset drabbade Sydkorea år 2003. Här förändrades befolkningens köpbeteenden till en större andel onlineköp av exempel matvaror, där traditionella butiker valdes bort (Pettersson 2020). Det intressanta är att detta förändringsbeteende blev permanent eftersom befolkningen hade lärt och vant sig med att e-handla matvaror (ibid.). På liknande sätt ser vi idag i Sverige hur allt fler konsumenter handlar produkter från apoteken och matvaror online och detta beteende antas sannolikt att kvarvara (ibid.).

För att sammanfatta den huvudsakliga innebörden av dessa rapporter och undersökningar står därmed postmarknaden inför utmaningar. Ökad e-handel och minskad brevpost innebär inte endast ett förändringsbehov för postmarknaden, utan även för samhället i stort. I och med dessa utmaningar bör Rieses et al. (2019) uttalande om planering av bostadsområden och handelsmiljöers betydelse uppmärksammas. Om dessa rapporter och undersökningar tas med i planeringen av nybyggnationer kan postsamhället verka enligt en annan modell än nuvarande, som är anpassad och verkar flexibelt utefter digitaliseringens utveckling.

## 1.2. Syfte och frågeställning

För att fylla forskningsgapet om dessa nya utmaningar önskar denna studie bidra till stöd i diskussionen om framtidslösningar. Syftet med denna studie är därmed att undersöka hur e-handels utveckling förändrar kravbilderna på post- och leveranssystemets infrastruktur och hur detta förändrar värdeskapandet för inblandade aktörer.

Frågeställningarna att besvara är därmed:

1. *Hur diskuterar samhällets aktörer anpassning till en ny verklighet i gränssnittet mellan leverantör och konsument?*
2. *Vilka faktorer ser dessa aktörer som centrala kring värdeskapandet inom brev- och paketlogistik?*
3. *Vilka är utmaningarna aktörerna står inför med e-handels påverkan på post- och leveranssystemets infrastruktur och vilka incitament har de olika parterna till att förändras?*



### 1.3. Avgränsningar

Studien avgränsas till ett perspektiv på städer och därmed inte lands- och glesbygden. Valet gjordes på grund av att tillgången till empiri på lands- och glesbygd inte anses vara tillräcklig för att ge underlag till ett akademiskt grundat svar på frågeställningarna. Skäl till detta är även att studien har en ordbegränsning på femtontusen ord och därmed anses syftet inte kunna uppfyllas med rättvisa om perspektivet är för brett. Privatpersoner inkluderas inte likaså av samma skäl.

## 2. Metod

*I detta kapitel presenteras metodvalet och hur urvalet genomfördes. Därefter redogörs hur det empiriska materialet samlats in och de etiska principerna som studien följer. Slutligen förklaras analysmetoden.*

### 2.1. Kvalitativ metodologi

För denna uppsats valdes två kvalitativa empirinsamlingsmetoder i form av djupintervjuer och kvalitativ dokumentanalys. Den kvalitativa metodologin valdes eftersom studiens syfte och frågeställning pekar på att fånga upp nyckelpersoners tankar och framtidsutsikter kring ett visst fenomen. Då mer än en insamlingsmetod har använts uppfylls kraven för metodtriangulering, vilket styrker studiens kvalitet eftersom flera empiriska källor ställs emot varandra och information säkras (Bryman 2012, s. 392). Den kvalitativa forskningsgrenen fokuserade på att förklara fenomen genom ord och inte genom kvantitativ datainsamling eftersom studiens syfte ansågs endast kunna uppfyllas genom djupintervjuer inte enkätsvar. Här är det även studiens deltagares världssyn som jämfördes och analyserades utifrån tidigare grundade teorier. Bryman (2012, s. 384) har även publicerat en sex-stegsmodell kring kvalitativ forskning som tagits i beaktande i denna studie, och den förespråkar att gå in i studien med en generell idé kring en forskningsfråga. Denna smalnas sedan av till en frågeställning efter att deltagarna valts, den empiriska datan samlats in och tolkningen av datan börjat (ibid.). Efter detta kan datainsamlingen kompletteras, materialet analyseras och en slutsats kan dras (ibid.).

Den kvalitativa metoden saknar dock inte kritik. Bryman (2012, s. 405-407) skriver att negativ kritik riktas mot subjektivitet i kvalitativ forskning. Forskarna har här stor makt, där de själva kan välja att rikta in sig på vad de anser är viktigt. Forskningen är även svår att replikera eftersom resultatet till stor del beror på deltagarnas åsikter om ett fenomen, vilket kan vara en högst personlig åsikt som inte delas med andra. Detta gör även att resultat av forskningen kan vara svår att generalisera till andra områden. Bryman (2012, s. 401) definierar abduktivt tänkande som att forskaren behöver erhålla en teoretisk förståelse av områdets kontexter och människor utifrån deras perspektiv, och sedan utifrån detta nå en

samhällsvetenskaplig redogörelse för den sociala verklighet som perspektiven grundas på. Eftersom intervjudeltagarnas perspektiv är en stor del av denna kvalitativa forskning, och den teoretiska beskrivningen tar sin grund ur deras världsbild, var det därmed ett abduktivt tänkande som applicerades på denna studie.

## 2.2. Urval av respondenter

Urvalet för denna studie var målstyrt, vilket innebär att urvalet var icke-sannolikhetsbaserat (Bryman 2018). Detta valdes eftersom vi inte strävar efter deltagare valda på slumpmässig basis, utan att intervjupersonerna strategiskt valdes utifrån deras erfarenheter. Vi ansåg att med deras erfarenheter kan frågeställningen bäst besvaras med stor tillförlitlighet. För denna studie användes även snöbollsurval eftersom medverkande personer gav förslag på ytterligare möjliga deltagare, vilka ansågs vara passande till studien. Respondenter kontaktades via mejl och LinkedIn där separata informativa konversationer till respektive respondent resulterade i samtycke till deltagande.

Ett problem Bryman (2018) diskuterar är urvalsstorleken eftersom det är svårt att i början av forskningen avgöra vilket antal intervjuer som är tillräckligt. En tumregel är att bredden av den kvalitativa studien, och jämförelsen som ska göras mellan grupper bestämmer antalet intervjuer (ibid.). Initialt var denna studie en jämförelse mellan åsikterna hos privatpersoner, myndighet och företag med teori och tidigare forskning. Vid litteraturgenomgången bestämde vi dock att endast intervjua representanter från myndigheter och företag. Anledningen till detta var för att det inte ansågs vara nödvändigt då de frågor som ansågs vara relevanta istället kunde ställas till företagsanställda. De fick då gå in i rollen som privatperson och svara på frågan ur sitt eget perspektiv istället för dess arbetsgivares. Representanter från näringslivet och staden valdes ut för att få en så bred vy som möjligt kring det valda området. Aktörerna inkluderar fastighetsägareförbund, byggherrar, logistikföretag, paketboxleverantörer, forskare samt statsanställda.

Nedan i Tabell 1 följer en redogörelse av deltagarna:

Datum	Namn	Titel	Arbetsplats	Intervjulängd
1/4	Haris Sofić	Byggingenjör	Byggmästaren i Skåne	60 min
6/4	Linda Bermin	Trafikplanerare	Avdelningen för Hållbar stadsplanering Stadsbyggnadsförvaltningen (SBF), Helsingborg	30 min
6/4	Claes Malmberg	Affärsutvecklare	Näringslivs- och Destinationsutveckling Stadsledningsförvaltningen (SLF), Helsingborg	37 min
6/4	Anders Landsbo	Projektledare	Avdelningen för strategisk samhällsutveckling Stadsledningsförvaltningen (SLF), Helsingborg	45 min
6/4	Gunnel Dymling	Samhällsstrateg	Avdelningen för strategisk samhällsutveckling Stadsledningsförvaltningen (SLF), Helsingborg	40 min
13/4	Anders Nordlund	Fastighetschef och tf VD	Lugnet i Falun AB, Lufab	60 min
16/4	John Olsson	Doktorand	Relog, Lunds Universitet	48 min
23/4	Christopher Börjesson	Chief Digital Officer	Fastighetsägarna Stockholm	40 min
24/4	Arne Andersson	E-handelskonsult	Postnord	70 min
28/4	Lars Simonsen	CEO	Nordic Infrastructure (Företaget bakom Naerboks)	50 min

Tabell 1.

För att förenkla läsning kommer intervjupersonerna att refereras som följande enligt Tabell 2.

Namn	Referensnamn
Haris Sofić	H. Sofic, Byggmästaren
Linda Bermin	L. Bermin, SBF
Claes Malmberg	C. Malmberg, SLF

Anders Landsbo	A. Landsbo, SLF
Gunnel Dymling	G. Dymling, SLF
Anders Nordlund	A. Nordlund, Lufab
John Olsson	J. Olsson, ReLog
Christopher Börjesson	C. Börjesson, Fastighetsägarna
Arne Andersson	A. Andersson, Postnord
Lars Simonsen	L. Simonsen, Nordic Infrastructure

*Tabell 2.*

### 2.3. Dokumentanalys

En kvalitativ dokumentanalys är en metodologisk inriktning där dokument i alla dess former kan undersökas för att användas i kvalitativa studier (Bryman 2012, s. 543-544). Detta kan vara offentliga och privata dokument men även inslag från media. På grund av detta är det viktigt att vara källkritisk i läsandet. Bryman (2012, s. 543-544) förespråkar fyra frågor som forskare bör ställa sig själva vid granskandet av dokument. Här behöver äktheten, trovärdigheten, representativiteten och slutsatserna granskas. Forskaren måste även ta eventuell partiskhet i beaktande, där källan till dokumentet måste granskas (ibid. s. 549-551).

Urval för denna studie är officiella dokument från kommunala myndigheter och från privata källor. Projektet Framtidens Handel med Gunnel Dymling, SLF som projektledare är ett navigeringsunderlag i ett kommunalt projektarbete på 35 sidor och har givits till oss som arbetsmaterial. Detta dokument har i skrivande stund ännu inte blivit processat och godkänt men har trots det givits i förtroende från avdelningen för strategisk samhällsutveckling i Helsingborg. Det andra dokumentet från Helsingborgs kommun är en rapport på 18 sidor om behov och utmaningar med ökad leveranstrafik framtaget av avdelningen för Hållbar stadsplanering och given tills oss av Linda Bermin, SBF. Angående officiella dokument är representativfrågan komplicerad på grund av dess, i de flesta fall, unikhet. I samband med en kvalitativ studie anser Bryman (2018, s. 665) att detta är oväsentligt eftersom inget fall i en

kvalitativ forskningskontext kan vara representativt i en statistisk mening. Istället blir frågan hur källan används för att granskas i andra sammanhang (Bryman 2018, s. 665). Till skillnad från kommunala dokument kräver ibland rapporter och liknande från privata aktörer en nyckelinformant som kan förse tillträde till slutna interna dokument. Dessa dokument är sannolikt autentiska och meningsfulla, men kräver analys för att stärka trovärdighet och representativitet eftersom vi inte kan utgå från att dokumenten helt utgör objektiva beskrivningar (Bryman 2018, s. 666). Det tredje och sista dokumentet är en rapport från Christopher Börjesson, Chief Digital Officer på Fastighetsägarna på 12 sidor. Rapporten handlar om fastighetsägarens roll i leveranskedjan - det nya ekosystemet.

#### 2.4. Intervjumetod

För att få in empiri till studien valde vi att genomföra ett flertal semistrukturerade djupintervjuer. Forskarna får därmed möjlighet att gå in i intervjuer med en förplanerad intervjuguide som inspiration. Vid skapandet av en intervjuguide måste forskaren veta vilka frågor intervjupersonen kan besvara för att vidare svara på frågeställningarna (Bryman 2018, s. 565). Därmed bör författarna skapa en bild av intervjupersonens verklighet. Intervjuguiden anpassades således till viss del utefter intervjupersonerna eftersom dess kompetenser skilde sig åt (ibid. s. 261). För att underlätta tolkningen och förståelsen av intervjun bör författarna även bekanta sig med intervjupersonens miljö och intressen för att på sådant sätt förstå sammanhanget av hans svar (ibid. s. 566). Frågorna i en intervjuguide behöver inte nödvändigtvis ställas i följd, utan de kan anpassas efter den riktning som intervjun än tar (ibid. s. 563). Den semistrukturerade intervjun möjliggör även för forskaren att ställa följdfrågor som anpassas efter intervjupersonens svar. Detta menar Bryman (2018, s. 415) skapar ett djup kring ett visst fenomen då mer kunskap kring det valda ämnet kan samlas in. Forskaren tillåts även att hålla en mer öppen inställning kring fenomenet som undersöks vilket gör att teorier kan bildas av datan och inte tvärtom (Bryman 2012, s. 12).

Under denna rådande pandemisituation har de flesta av intervjuerna genomförts via telefon, men även via videosamtal och en med fysisk närvaro. Fördel med telefonintervju är att författarna inte begränsas geografiskt och att intervjupersoner kan känna sig mer bekväm med att svara på känsliga frågor (Bryman 2018, s. 582). Nackdel är dock att kroppsspråk inte kan

avläsas, vilket kan göras med videosamtal (Bryman 2018 s. 582, 593). Tillgängligheten är större vid telefon- och videosamtal och Bryman (2018, s. 593) menar att fler är benägna att acceptera intervju när detta är intervjuemetoden. Författarna bör dock vara medvetna om att kvalitetsförsämringar kan förekomma och vara förberedda på teknologiska problem. För denna studie märktes kvalitetskillnad i ljudet vid transkribering och därmed tog transkribering längre tid att färdigställa än vid intervju med fysisk närvaro. Distansen till intervjupersonerna gav dock studien möjligheten att inkludera personer som annars inte hade varit tillgängliga, således kunde frågeställningarna få ett mer utvecklat svar.

## 2.5. Etiska principer

De grundläggande etiska principerna angående frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet med avseende på de direkt inblandade i studien applicerades i arbetet. Deltagare får inte lida skada eller uppleva obehag genom medverkan, och ingen form av inkräktning får ske på privatlivet (Bryman 2018). Forskarna får heller inte genomföra någon form av bedrägeri, ange falska förespeglningar eller undanhålla information (ibid.). Studien förhåller sig till dessa regler. Innan intervjuerna får samtliga deltagare korrekt information om syfte och om frågorna som ska besvaras. De informerades även om att intervjun var semistrukturerad och att då tillkommande frågor var att förvänta. Därmed uppfylldes informationskravet, vilket innebär att syftet ska vara tydligt kommunicerat till alla deltagare, att deltagande är frivilligt och att de har rätt att ångra deltagande under hela studiens gång (ibid.). Deras egna rätt att själv bestämma om deltagande uppfyller samtyckeskravet (ibid.), och alla intervjupersoner har givit sitt samtycke till deltagande. Det tredje kravet är konfidentialitetskravet (ibid.) vilket ska svara på frågan om “[...] vilken information ska vara tillgänglig för vem?” (Kvale & Brinkman 2014, s. 109). Detta krav omfattar även frågan om anonymitet. Alla studiens deltagare nekade förslaget kring anonymitet och benämns därför vid namn. Alla deltagare fick även möjligheten att redigera den transkriberade versionen av intervjun om så önskades. Kvale och Brinkman (2014, s. 110) förespråkar vikten av anonymitet men upplyser även om offentligt erkännande av intervjupersonen om den så önskar. Därmed har vi processat valet av deltagarnas vilja att inte vara anonym och anser att det är rimligt. Alla deltagare har informerats om sin ångerrätt både innan och efter intervjun. Det fjärde kravet är nyttjandekravet som innebär att deltagarnas uppgifter ska förvaras säkert

respektive endast användas i det syfte som har informerats (Kvale & Brinkman 2014, s. 110). Deltagarna informerades om innan intervjun att transkriberingarna endast kommer läsas av författarna och dess examinator, och detta fullföljdes under hela studiens gång.

## 2.6. Analysmetod

Rennstam och Wästerfors (2016, s. 67) säger att "Kvalitativt material anländer aldrig färdigsorterat", och därför valde vi att sortera empirin då de även menar att sortering är oundvikligt och kan bidra till snabbare process i projektarbeten. För denna uppsats valdes kategorisering och färgkodning av begrepp. Processen med att sortera möjliggör även för forskarna att umgås med materialet och därmed lära känna det. Denna överblick ger bra syn på materialets alla beståndsdelar och kan därmed sättas i sammanhang (Rennstam & Wästerfors 2016). Efter transkribering av intervjuerna och dokumenten användes färgkodning som sortering. Genomläsning av empirin gav huvudsakliga begrepp som analysen kunde baseras på, och dessa tilldelades varsin färg. Därefter lästes intervjuerna och dokumenten igen för att färgkoda stycken, meningar och områden enligt respektive begrepp. Rennstam och Wästerfors (2016, s. 98) råd om risken med sortering hölls under beaktning. De menar att omsortering är vanligt förekommande på grund av exempelvis kvarvarande ordning eller partisk sortering. Därför genomlästes intervjuerna och dokumenten flertalet gånger för att i så stor mån som möjligt undvika partiskhet.

Nästa steg enligt Rennstam och Wästerfors (2016, s. 4) hantering av kvalitativt material är reducering. Reducering bidrar till att fortsättningsvis skapa ordning då allt material kanske inte är nödvändigt eller värdeskapande (ibid.). Rennstam och Wästerfors (2016, s. 4) beskriver reducering som en känslig aktivitet och brutal process, men de menar även här, samma som med sortering, att processen med att skära bort delar av materialet är oundvikligt. För att hantera representationsproblemet så är reducering vitalt eftersom intervjuerna och dokumenten inte kan återges i sin helhet. Eftersom använd sorteringsmetod är kategorisering användes även samma metod för reducering, Rennstam och Wästerfors (2016, s. 104-105) menar att detta kan genomföras enligt reducering av de valda kategorierna i sorteringen. Med detta menas att vissa kategorier sållas bort beroende på leverans för att svara på frågeställningarna. Alvehus (2019, s. 115) ger förslaget om att komprimera materialet där



vissa delar beskrivs övergripande medan andra ges en mer detaljerad beskrivning och större utrymme i analys och diskussion. Efter sortering och reducering av materialet så diskuterades förändring av frågeställningarna, och efter halvtidsseminarium med handledare och andra studenter så togs beslutet att omformulera syfte och frågeställningarna. Förändringen ska bidra med ökad förståelse för läsare och linjera bättre med tidigare forskning.

Det tredje och sista steget i materialhanteringen är att argumentera vilket Rennstam och Wästerfors (2016, s. 5) menar svarar på auktoritetsproblemet. Alvehus (2019, s. 115) förklarar att i detta sista steg “[...] blir analysen en del av argumentationen i uppsatsen”. För att tydliggöra så innebär detta att det formulerade problemet ska besvaras i analysen och i dess slutsatser. Denna studies syfte är att undersöka hur e-handelns utveckling förändrar kravbilderna på post- och leveranssystemets infrastruktur och hur detta förändrar värdeskapandet för inblandade aktörer. Gällande att belysa ett fenomen med befintlig teori så menar Alvehus (2016, s. 115) att olika aspekter av fenomenet måste komma fram och att författaren tydligt måste framföra hur den håller oss till den aktuella teorin. Därav har vi valt att i denna uppsats ha ett avsnitt för tidigare forskning inom detta relativt nya område, och sedan ett separat avsnitt för den teori som fenomenet belyses med.

### 3. Tidigare forskning

*I detta kapitel redogörs tidigare forskning som är relevant till studiens ämne. Först presenteras studier om förändringarna hos svenskarnas handelsmönster, därefter problematiseras leveranskedjans sista steg, och utmaningar kring citylogistiken presenteras. Till sist förklaras koncepterna "lean" och "just-in-time" som effektiviseringsmetoder. Denna presentation av tidigare forskning är relevant för förståelsen av forskningsproblemet och agerar som stöd i studiens analys.*

#### 3.1. Svenskarnas förändrade handelsmönster

Svenskarnas val av handelskanal har genomgått en stor förändring de senaste 15 åren. Från handel i traditionella butiker och i köpcentrum har handeln gått online; e-handeln har fötts. Det är även här den större delen av tillväxten skett med en ökning på 335% sedan 2005. Den traditionella butikshandeln har under denna tiden minskat. Svensk Handel (2020) nämner även att e-handelns utbredning har tagit olika stor kontroll över olika branscher. Här är dagligvaruhandeln online en bransch med stark tillväxt, vilket är något som ställer stora krav på aktörernas leveranskedja. Här görs även ett försök till att spå framtiden där den fortsatta digitaliseringen och pris-transparensen förväntas vända fler konsumenter till digitala handelskanaler (ibid.). Detta stämmer väl överens med Holmberg och Håkanssons (2017, s. 153) tankar kring det framtida "e-samhället". I "e-samhället" kommer en rad olika fysiska funktioner följa med i utvecklingen och bli onlinebaserade, vilket till exempel ökar samhällets exponering för e-handelsbutiker och dess erbjudanden. Internetstiftelsen (2016) menar dock att detta erbjudande redan uppmärksammats av svenskarna då 80% av landets internetbrukare använder e-handelskanalen årligen.

#### 3.2. Problematiken kring leveranskedjors sista steg

Som tidigare nämnt har transportaktörernas logistiska lösningar inte hängt med på konsekvenserna av en ökande e-handel. Fastighetsboxar i lägenhetskomplexens trapphus är anpassade efter brev och inte paket som är större än boxarnas standardstorlek. Detta skapar problem i den sista delen av företagets leveranskedja eftersom transportörerna inte kan lämna gods som är större än brev i konsumenternas fastighetsboxar. Problematiken benämns ofta

som “the last mile problem”, där leveranserna ska vara tillräckligt snabba, kostnadseffektiva och flexibla (Postnord Sverige & Supply Chain Effect 2017). För att skapa konkurrensfördelar mot andra aktörer har e-handlare i samarbete med transportörer tagit fram förbättrade erbjudanden som främjar flexibilitet och valfrihet för konsumenten. Exempel på vad konsumenterna finner värdeskapande är fraktfria leveranser, expressleveranser samt fria returerna (Postnord Sverige & Supply Chain Effect 2017). Företag kan med andra ord använda leveranskedjans sista steg för att utmärka sig från konkurrenter och skapa långvariga relationer med sina kunder (Vakulenko, Shams, Hellström & Hjort 2019). Detta är dock kostsamt för återförsäljarna, där den sista delen av leveranskedjan kan stå för mellan 13-75% av den totala supply chain kostnaden (Devari, Nikolaev & He 2017). För att utöka problematiken finns ett flertal problem med det populäraste leveransalternativet, vilket är hemleveranser. En stor del av leveranserna tas här inte emot av slutkunderna vilket innebär att sträckan är körd i onödan. Detta har både ekonomiska och miljömässiga konsekvenser. En stor del av paketen som inte kan levereras lämnas av hos postombud, där ansvaret faller över på konsumenten för upphämtning (ibid.). Detta innebär dock att en stor del av konsumenterna tvingas använda diverse transportmedel som troligen bidrar till utsläpp när paketen senare ska hämtas upp (ibid.). Zhu, Duo och Qiu (2019) menar att den sista delen i dagens leveranskedjor oftast inte är tillräckligt hållbara, med en miljöpåverkan som inte förväntas nå upp till framtida regulatoriska krav.

### 3.3. Utmaningarna kring logistiken i stadskärnor

I Europa och Nordamerika är cirka 80 procent av befolkningen bosatta i städer och dess förorter, en siffra som förväntas öka. Detta innebär att de redan stora volymerna gods som passerar städerna även förväntas öka (Allen, Browne, & Holguin-Veras 2015, s. 293). Logistiska aktiviteter i stadskärnor eller “city logistics” som det ofta benämns, är ett komplext område, och Brorström (2015) menar att trafiken styr staden. Fordon med uppdrag att transportera varor delar här vägarna med privatpersoner. Rzésny-Cieplinska och Szmelter-Jarosz (2020, s. 13) menar att stadslogistiken måste förändras mot en minskad klimatpåverkan samtidigt som den möjliggör för städer att utvecklas. Idag har logistiken i stadskärnorna en stor miljöpåverkan i form av utsläpp, ljud och buller (Piecyk, Cullinane, & Edwards 2015, s. 33-45). De senaste åren har effekterna av den ineffektiva citylogistiken

frekvent diskuterats med inblandade parter. Genom event har idéer som utökat samarbete mellan aktörer och utvecklingen av dedikerade parkeringsplatser diskuterats. Dagens stadslogistik präglas av osäkerhet, där en stor del av problemen är konsekvenser av regulatoriska förändringar i att begränsa framkomsten av transportfordon samt dåligt planerade av- och pålastningszoner (Piecyk et al. 2015, s. 255). Självklart finns här även självförvållade problem där till exempel hemleveranser och konsumenternas förmåga att ta emot leveransen skapar kapacitets och ruttplaneringsproblem. Gemensamt för de ovanstående problemen är att köbildning och ett icke optimalt trafikflöde kan skapas, vilket i sin tur skapar en ökad miljöpåverkan från privatpersoners fordon (ibid.). På grund av att framgången av en stads logistiska system är ett resultat av de inblandade parternas initiativ bör ett stort fokus riktas på dialogen mellan parterna som agerar inom stadens gränser (Rzésny-Cieplinska & Szmelter-Jarosz 2020). Katsela och Browne (2019) definierar parterna till de som har ett intresse för utfallet av stadslogistiken. Svårigheterna som målas upp är att de olika intressenterna kan ha olika motiv som de försöker driva igenom i förhandlingarna. Representanter från städerna tenderar att vilja driva igenom förslag för att minska utsläppen, minska trängseln och att öka säkerhet på stadens vägar medan transportföretag tenderar att fokusera på effektivitetsfrämjande förslag. Samarbete är dock väsentligt för att driva fram förbättringar för att utveckla städerna och företagen (ibid.).

### 3.4. Svårigheterna kring att planera den optimala transportrutten

För att våra företag ska nå ut med sina produkter till stadens konsumenter är transporter essentiella. Detta innebär att ett stort antal transportfordon ockuperar våra vägar. Eglese och Black (2015, s. 231-235) menar att transportrutterna kan optimeras för att minska onödiga resor, antalet fordon samt körda mil. Med andra ord finns potentiella kostnadsbesparingar och åtgärder för företagen att minska sin miljöpåverkan. Företagen kan även förbättra sitt erbjudande till kunderna genom att leverera mer precisa prognoser. Ruttoptimering är dock inget enkelt område, eftersom många variabler måste tas i beaktning (ibid.). Mjukvara finns till viss del utvecklad för att underlätta beräkningarna för att få fram den optimala rutten, men en stor del av dessa kräver att transportföretagen har total transparens över storlek, vikt och distans på godset som ska transporteras, vilket är ovanligt (ibid.). Listan över variabler som är svåra att inkludera i beräkningarna är regelverk från lagstiftare och städer med till exempel

körtider och vägar som stängs för transporter efter ett visst klockslag. Transportföretagen kan även ha överenskommelser med sina kunder om tidsfönster där godset ska levereras. Försenade leveranser kan också innebära bötesbelopp för transportören samt att godset får levereras en annan dag, vilket även det ökar transportörens kostnader (Eglese & Black 2015, s. 231-235). Här uppstår även ett annat problem, i form av returtransporter. Transportörerna räknar i många fall inte med att godset går i retur, vilket kan skapa kapacitetsproblem i bilarna (ibid.). Detta är ett vanligt inslag vid hemleveranser där kunden inte är tillgänglig för att ta emot godset. Postnord "...satsar stenhårt på är digitala lösningar som ska göra det möjligt att leverera i bilar, leveransboxar och andra låsta utrymmen..." (Postnord Sverige & Supply Chain Effect 2017), vilket kan vara ett sätt att garantera att godset blir levererat. Ett annat problem är fordonen i sig där storlek, drivmedel och funktioner kan begränsa vilka vägar fordonen får transporteras på samt vilken typ av gods som kan transporteras i bilarna. Till exempel kräver kylvaror bilar försedda med kylaggregat (Mckinnon 2015, s. 255).

### 3.5. Effektiviseringsmetoder

Ytterligare område för tidigare forskning är effektiviseringsmetoder med syfte att minska och eliminera icke-värdeskapande aktiviteter. Begreppet Lean sprider sig som en löpeld över logistikbranschen och även fler branscher omfamnar denna 'livsstil' (Piercy & Rich 2009, s. 12-13). "Lean är ett sätt att se på, driva och leda en verksamhet som baseras på resurssnåla, flexibla och snabba processer vilka drivs utifrån kundernas aktuella behov." (Sörqvist 2013, s. 11). Lean-metoder kan förbättra den operativa prestandan om de utförs på rätt sätt med rätt verktyg (Knol, Slomp, Schouteten & Lauche 2017). Ett ämne i samband med lean-implementering är kritiska framgångsfaktorer eftersom det är en omfattande förändring som kräver samarbete bland flertalet aktörer. Även om lean i slutändan oftast omfattar en hel organisation kan företag välja ut ett enskilt område som startpunkt. Detta kan te sig som i studien Kemper, Koning, Luijben och Does (2011) genomförde med syfte att undersöka implementering av lean i posttjänsten. Deras syfte var att lean skulle reducera de operativa kostnaderna som tillkom med hantering och omarbete med felskickade brev, och de använde DMAIC-metoden i six sigma för detta. Six sigmas huvudsyfte är att minska antalet defekter per miljonmöjligheter där DMAIC är en metod för detta (Abhilash & Thakkar 2019, s. 1540-1541). DMAIC är ett akronym för *define, measure, analyse, improve, control* (ibid.).

Denna systematiska metod används när en defekt eller ett problem är svårt att identifiera genom endast en vanlig inspektion, och dessa steg ska då underlätta processen (ibid.) Projektet var lyckat och kostnaderna för felskickade brev minskades (Abhilash & Thakkar 2019, s. 1540-1541). Även i USA skapade posttjänsten USPS projektet "Lean Green" med syfte att reducera sina kostnader genom minskat avfall och resursanvändning vilket har sparat dem 5 miljoner dollar (Mailing Systems Technology 2011). USPS CEO menar att "[...] leaner, greener, faster, smarter is our sustainability call to action as we eliminate waste, reduce fuel and energy use and lower our carbon footprint, driving costs down in a sustainable, responsible way." (ibid.).

Även om lean oftast förekommer i produktionslinjer har dess principer även implementerats i serviceorganisationer (Piercy & Rich 2009). I ett försök att förenkla omvandlingen till användandet av lean sattes fem principer; (1) skapa förståelse och identifiera riktigt värde som kunderna eftersöker; (2) visualisera värdeflödet från start till kund utan att inkludera icke-värdeskapande aktiviteter; (3) skapa detta flöde utan att möjliga avbrott eller förseningar sker; (4) implementera "pull system"; (5) kontinuerlig engagemang i hela organisationen att eliminera alla avtalsområden som inte ger mervärde för kunden (ibid.). För att koppla detta till studiens område kan dessa fem principer diskuteras i samband med planeringen av paketskåpets infrastruktur och placering.

### 3.5.1. JIT

JIT står för Just-In-Time, som handlar om resursutnyttjningsgrad och att det ska anlända, användas, avlämnas och så vidare, i precis rätt tid (Singh, Singh, Mand & Singh 2013). JIT har sitt ursprung i produktionsarbete och har som syfte att minimera resurser såsom material, arbetskraft och onödig spenderad tid (ibid.). JIT sker uppdelat på flera platser som kallas JIT-principerna; inventory; production; human resource; quality; supplier. Dessa principer kan delas in i fyra kategorier för att få en förenklad förståelse; eftersträvan till (1) eliminering av avfall, (2), förbättrad kvalitet, (3) ökat produktflöde, och (4) reducerad kostnad (ibid.). Genom att rita upp en värdeflödesanalys där de värdeskapande och de icke-värdeskapande aktiviteterna av en process markeras, kan dessa fyra kategorier arbetas med.

JIT innebär ökad automatisering, robotisering och datorisering, men viktigt att påpeka är att målet är inte högre utnyttjningsgrad av maskiner, utan av människorna (Chen 2004). Genom att effektivisera arbetsflöde och höja flexibiliteten i arbetsschemat krävs det färre människor och utnyttjningsgraden ökar. Detta sätt att maximera utnyttjandegraden hos de anställda kan möta motgångar i västra delen av världen trots dess framgång och ursprung i Japan (Chen 2004.). Argumenten för denna framgång är deras öppenhet och anpassningsförmåga till teknologi, vilket leder till ständiga innovationer på marknaden (ibid.).

## 4. Teoretiska begrepp

*Detta kapitel presenterar teoretiska begrepp som är relevanta för, och utgör grunden av, studiens analys av det empiriska materialet. Först presenteras två perspektiv: varudominant logik och servicedominant logik. Därefter definieras värde vilket följs av en diskussion om värdesamskapande och värdeförstörande. Slutligen redogörs sista begreppet som är servicelandskap.*

### 4.1. G-D logik och S-D logik

“Goods-dominant logic” och “Service-dominant logic” är olika koncept för perspektiv på marknaden och konkurrensen (Lusch, Vargo och O’Brien 2007, s. 5). G-D logiks syn på utbyte är att det centralt handlar om produktionsenheter (ibid. s. 6). Detta har sin grund i idén att nationell rikedom skapas genom produktion och export av konkreta varor. Denna ekonomiska tanke kom av den nytta som sågs i de materiella objekten mätt i monetära termer och därmed värdeväxling (ibid. s. 6). S-D logiken är grundad på G-D logiken men tillför att service är en konkurrensfördel (ibid. s. 6). Service sågs här som både en tjänst men även något som kunde höja värdet av produkter. S-D logik är baserad på nio påståenden som är menat att utveckla en förbättrad förståelse för marknadsföringsbaserat utbyte av värde (Payne, Storbacka och Frow 2008, s. 84). Dessa påståenden är:

*“FP1. The application of specialized skills and knowledge is the fundamental unit of exchange.*

*FP2. Indirect exchange masks the fundamental unit of exchange.*

*FP3. Goods are distribution mechanisms for service provision.*

*FP4. Knowledge is the fundamental source of competitive advantage*

*FP5. All economies are service economies.*

*FP6. The customer is always a co-creator of value.*

*FP7. The enterprise can only make value propositions.*

*FP8. A service-centered view is customer oriented and relational.”*

Kunden sågs först som en “operand resource”, en resurs som agerande baseras på, men med S-D logik introducerades tanken om att se kunden som en “operant resource” som är kapabel



att själv agera på andra resurser, och därmed blir kunden en partner som samskapar värde med företaget (Lusch et al. 2007, s. 6). Mer om hur värde skapas i S-D logik diskuteras i nästa avsnitt.

#### 4.2. Värde, värdesamskapande och S-D logik

Definitionen av att service är tillämpning av kunskap och förmågor till förmån för en annan, ger nytt perspektiv på ekonomiska fenomen eftersom det antyder att värde samskapas i ett ömsesidigt utbyte (Vargo, Maglio & Archpru Akaka 2008, s. 145). Servicevetenskap handlar om de aktörer, processer och resurser som tillsammans medverkar för att skapa värde, vilket gör värdeskapande till kärnan i tjänstesystem (ibid. s. 146). Värde är dock en svårfångad term och har diskuterats sedan Aristoteles tid (ibid.), och Lusch et al. (2007) menar att konkurrens inom tjänsteverksamheter sträcker sig längre än att endast handla om att tillföra värde till produkter. Vargo et al. (2008, s. 146) resonerar att dess svårfånglighet härrör från ekonomiska grunder och marknadsutbyte, vilket gör att värde och värdeskapande återspeglas i två betydelser; "värde-i-utbyte" och "värde-i-användning". Vidare kan detta diskuteras genom G-D logik och S-D logik, och som ovan sagt syftar G-D logik på att värde utbyts av varor och pengar på marknaden mellan företag och konsumenter, och värdeskapande anses därmed utföras av företaget (ibid.). Till skillnad från detta syftar S-D logik däremot på att värdeskapande sker när kunden använder varan eller tjänsten. Detta eftersom kunder och tillverkare av varan eller tjänsten samarbetar till att skapa värde (ibid.). Värde skapas alltså i ett ömsesidigt förhållande. Att kunden är medskapare till värde är forskare överens om, men just hur de engagerar sig i samskapandet menar Payne et al. (2008, s. 83) är relativt okänt. De sjätte av de nio påstående som S-D logik är grundat på menar att kunden är alltid, med betoning på alltid, en medskapare till värde, vilket innebär att värde inte kan existera utan att ett erbjudande har använts eftersom erfarenhet och uppfattning av erbjudandet är avgörande för bestämning av värde (ibid. s. 84).

Payne et al. (2008, s. 85) har skapat ett processbaserad ramverk för värdesamskapande som består av tre huvudsakliga komponenter: (1) värdeskapande processer för kund, (2) värdeskapande processer för leverantör, och (3) mötesprocesser. De värdeskapande processerna för kunden kan definieras som de aktiviteter kunden behöver genomföra för att

uppnå sitt mål, och nivån av värdet som uppnås beror på kunskap, skicklighet och informations- och resurstillgång (Payne et al. 2008, s. 86). Synsättet på värdeskapandeprocesser för kunden bör övergå från det traditionella tekniska perspektivet till ett mer dynamiskt, interaktivt och icke-linjärt perspektiv där processen ibland är omedveten (ibid.). I den dialog mellan kund och leverantör som idag existerar i varje steg av produktionen bör den ses som en interaktiv lärandeprocess då leverantör och kund har möjligheten att tillsammans skapa värde genom skraddarsyddas erbjudanden (ibid. s. 84). Denna lärandeprocess innebär att kunden själv tänker, känner och agerar för att samskapa värde (ibid. s. 87). Genom att förstå de värdeskapande processerna för kunden kan leverantörerna förstå sina värdeskapande processer. För leverantören att samskapa värde behöver de ha; en översyn av värdeskapande möjligheter med kunder; planering och testning med kunder; implementera lösningar och hantera dessa; och till sist ett mätsystem (ibid. s. 88). Payne et al. (2008, s. 88) menar att det finns tre typer av möjligheter till att samskapa värde, där den första möjligheten är skapad av teknologiska genombrott. Nya teknologiska lösningar innebär fler sätt för värde att samskapas mellan kund och leverantör. Den andra möjligheten är skapad av förändringar i branschens logik, det vill säga att kommunikationsvägarna ändras genom exempelvis elektroniska kanaler (ibid.). Att aktiviteter blir mer "flexibla" vad gäller tillgång, kunskap och resurser suddar gränserna i branscher och tillåter därmed nya sätt för att samskapa värde (ibid.). Den tredje och sista möjligheten är försedd av förändringar av kundpreferenser och livsstil, det vill säga att leverantörer behöver göra omvärldsanalyser för att vara uppdaterad i trender och kundernas behov och önsningar (ibid. s. 88-89). Exempelvis visar det senaste åren en trend om större individualitet, vidare förklarar antyder denna trend att kunderna vill samskapa värde med individualiserade och upplevelsefyllda varor och tjänster.

Den tredje huvudsakliga komponenten mötesprocesser förklarar Payne et al. (2008, s. 90) innebär en tvåvägsinteraktion och transaktion mellan kund och leverantör som kan ske på separat på bådasss initiativ eller gemensamt initiativ. Mötesprocesser är naturligt tvärfunktionella då de involverar flertalet avdelningar, och även om kunder eller leverantör önskar enstaka interaktioner måste kunden alltid betraktas som en relation av leverantören (ibid.). Inte alla mötesprocesser har eller ger samma nivå av värdesamskapande, vissa mötesprocesser är nödvändiga i relationsutvecklingen medan andra är centrala för

värdesamskapande (Payne et al. 2008, s. 90) Detta har kommit att kallas för *critical encounters, kritiska möten*, vilket kan både vara positiva som negativa (ibid.). Därför betonas vikten av ett perspektiv med S-D logik eftersom det förändrar vårt synsätt på kommunikation (ibid. s. 90-91). S-D logik ser kunden som en stimulans vars beteenderespons kan analyseras och nyttjas så att kunden själv kan nyttja de tillgängliga resurserna bättre (ibid. s. 91).

### 4.3. Värdeförstörande

Med hänsyn till ovan avsnitt bör även faktumet om värdeförstörande tas upp. Echeverri och Skålén (2011, s. 34) diskuterar i samma spår som ovan nämnda studier att värde är samskapat mellan kund och leverantör. Men till skillnad från resterande diskuterar de att även värdeförstörande är samskapat mellan kund och leverantör, och menar att det ämnet är av lika stor vikt. Espersson och Westrup (2020, s. 116) upplyser att endast positivt värdeskapande är orealistiskt och förklarar att det existerar lika stor risk för förstörande av värde som det finns chans till positivt skapande av värde. Vidare nämner de att värdeförstörande kan uppstå såväl under processen som efter processen. Förväntningarna och dess uppfyllelse, eller brist på uppfyllelse, har stor betydelse för om resultatet blir positivt eller negativt skapande av värde, men även resursanvändning har stor påverkan (ibid.). Espersson och Westrup (2020, s. 116-117) menar att det finns avsiktligt missbruk av resurser och ger exemplet av en oengagerad frontpersonal, medan oavsiktligt missbruk av resurser kan vara omedveten kunskapsbrist. Baserat på detta diskuterar de vidare att resurser hos användare såsom självförtroende, kunskap och önskningar kan missbrukas av leverantörer, eller att de missbrukar sina resurser med kunden så att kunden upplever situationen negativt och värdesamförstörande skapas. Med hänsyn till detta kan service och statstjänst, "public service", särskiljas; då service handlar om att bidra med resurser, processer och skicklighet för att skapa värde innebär statstjänst fler faktorer att ta hänsyn till (ibid. s. 117). Som service är det många målgrupper att se till, men för statstjänst är det både individens mål och samhället i stort som värde ska skapas för, vilket då ska ta hänsyn till kollektiva mål och lagar (ibid.). Esperssons och Westrups (2011, s. 124) råd till organisationer är att skapa strategier riktade till att minska skapandet av värdesamförstörande såväl som strategier för värdesamskapande.

#### 4.4. Servicelandskap

Servicelandskap, i litteraturen kallad 'servicescape', definieras som den fysiska omgivningen med avgörande faktorer för konsumentpsykologin med avseende på beteende, känslor och påverkan (Andersson 2012, s. 8). Som en del av marknadsföringen anses servicelandskapet ha en avgörande roll i att differentiera tjänsteerbjudanden (Kumar, Purani & Sahadev 2017, s. 556). Servicelandskapet består av tre dimensioner; omgivande förhållanden; layout och funktionalitet; tecken, symboler och artefakter (Andersson 2012, s. 8). Kumar et al. (2017, s. 556) argumenterar emot påståendet att det visuella är den dominanta influensen i kundens avgörande av upplevelsen. De menar att det existerar fler dimensioner som måste tas med i beräkning vid design av servicelandskapet. Dessa dimensioner kan förklaras genom SOR-ramverket som grundar sig på miljöpsykologi och står för stimuli-organism-response (Roy, Singh, Hope, Nguyen & Harrigan 2019, s. 1482). Ramverket innebär att de flesta dimensionerna av miljön agerar som stimuli, vilket har inflytande på konsumenternas, det vill säga organismernas, interna tillstånd som i sin tur påverkar deras beteendesvar (ibid.). Mätvärden detta ger är återköpsbeteende och rekommendationer (ibid.). Interaktioner i servicelandskapet kan vara direkta i form av kontakt med anställda, och indirekta i form av interaktion med andra kunder och aktörer i servicesystemet (Roy et al. 2019, s. 1484).

Smarta tjänster i form av intelligenta produkter som har medvetenhet och anslutning kan skapa värde i servicelandskapet (Roy et al. 2019, s. 1483). Dessa intelligenta föremål kan samla in uppgifter för att förbättra en tjänst och ge personlig service, och kan vara kopplade till antingen en enskild konsument, en grupp konsumenter eller ett företag (ibid.). Värdeskapande egenskaper är effektiviseringen smarta tjänster kan ge för alla berörda parter då det kan leda till ökad flexibilitet, ökad tillgång, tidsbesparing och kostnadsminskningar (ibid.). Med smart-teknologins exponentiella inflytande på servicelandskapet förändras själva karaktären av kundmöten, och de som aktivt anstränger sig att hjälpa andra i det smarta servicelandskapet kallas för 'smarta konsumenter' (Roy et al. 2019, s. 1481-1482).

Begreppet e-servicescape, e-servicelandskap, har vuxit i takt med ökad e-handel och även här kan SOR-ramverket användas. I dessa fall representerar e-servicelandskapet stimulansen, och

organismen är det upplevda e-handelsvärdet, medan responsen är kundlojaliteten (Tankovic & Benazic 2018, s. 1125). De tre dimensionerna beskrivna ovan finns även i e-servicelandskapet, dock ersätts den tredje dimensionen; tecken, symboler och artefakter till ekonomisk säkerhet för att betona dess väsentlighet (ibid.). Studier har visat betydelsen av miljövänliga signaler och dess påverkan av förtroendet och inköpsavsikt för webbplatser (ibid. s. 1128)

## 5. Analys

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet tillsammans med tidigare forskning och de teoretiska begreppen. Kapitlet är uppdelat i två delar där den första delen analyserar hur konsumtionen förändrar förutsättningarna och vilka incitament de berörda aktörerna ser. Den andra delen analyserar hur kostnader och ansvar fördelas och anses befinna sig, och vad utmaningarna är med detta studieområde.*

### 5.1. Konsumtionen förändrar förutsättningarna

Det är ingen hemlighet att den traditionella butiksmodellen där konsumenterna tar sig till den fysiska butiken är inne i en tuff period (Svensk Handel, 2020). Samtidigt vinner e-handeln mark och är i en kraftfull tillväxtfas menar C. Malmberg, SLF. Svensk Handel (2020) rapporterar en ökning på 40% för e-handeln mellan 2014 och 2018. Ytterligare en effekt av digitaliseringen är förstärkt globalisering vilket leder till ökad konkurrens (Stadsledningsförvaltningen 2020, s. 9). Konsekvenserna av denna förändring i handeln medför att post- och transportsystemet får en ökad hantering av större paket som konsumenterna beställer hem.

Dagens i särklass populäraste leveransalternativ är hemleveransen (Devari, Nikolaev & He 2017). Målet är att transportören ska lämna godset i konsumentens brevlåda eller att konsumenten ska ta emot paketet och direkt skriva på en kvittens (ibid.). Till detta leveransalternativ har en rad olika problem identifierats. G. Dymling, SLF menar att traditionella brevlådor inte är anpassade efter dagens behov. Traditionella brev som dagens brevlådor är anpassade för, är i en nedåtgående trend och har sett en minskning med 40% på tre år. Utvecklingen i Sverige och i andra länder pekar även mot att en stor del av posten som anländer i brevformat kan digitaliseras. Digitala brevlådor har skapats och är ett initiativ Danmark valt att rikta all sin myndighetspost till. Sverige har inte kommit riktigt lika långt i denna förändringen men marknaden saknar inte aktörer (Affärliv 2018). Postnords initiativ till digital brevlåda "Post" avvecklades redan i ett tidigt stadie, men detta var inte eftersom intresse för tjänsten saknades, initiativet tog för mycket kapacitet från de övriga post- och transport tjänsterna (Wisterberg 2019). Ytterligare problem hemleverans skapar är, utöver

påverkan på leverantörerna, även attraktiviteten på städer och framkomligheten (Stadsbyggnadsförvaltningen 2020, s. 1). E-handeln har, som tidigare nämnts, fört med sig en ökad hantering av paket, G. Dymling, SLF menar att dessa inte fysiskt får plats i traditionella brevlådor. J. Olsson, Relog förklarar här att paketen som inte får plats i våra brevlådor skapar onödiga resor mellan konsument och ombud eftersom godset får lämnas av där istället. Detta gör att fler bilar tvingas ut i våra städer för att kunna säkerställa företagets dagliga verksamhet och bidrar därför till en stor del av problematiken kring logistiken i stadskärnorna. Detta kostar mycket pengar, har en negativ miljöpåverkan och kan orsaka personskada (Piecyk, Cullinane, & Edwards 2015, s. 33-45). L. Bermin, SBF berättar att även om lätta lastbilar är svåra att registrera så följer de utvecklingen och försöker planera utifrån att leveranstrafiken kommer öka eftersom de inte vill se en ökning av trafik i bostads miljöerna. Med koppling till detta lyfter J. Olsson fram problematiken kring hemleveranserna som ska tas emot direkt av konsumenten. Han menar att dessa leveranser är uppbyggda kring tidsfönster, vilket innebär att konsumenten måste vara tillgängliga att ta emot leveransen under exempelvis tre timmar. Detta går inte i linje med JITs principer eftersom det istället för att eliminera avfall, skapar det, och det reducerar inte kostnader utan skapar fler kostnader (Singh et al. 2013). Detta rimmar även dåligt med Postnords egna tankar kring området. Det kunden efterfrågar är valfrihet, snabbhet och högkvalitativa leveranser (PostNord Sverige & Supply Chain Effect 2017). A. Landsbo, SLF förstår dock att “[...]dem flesta tycker det är väldigt bekvämt att det ringer på dörren och det står ett paket utanför på trappan[...]”. Leveranstidsfönsternas långa intervaller skapar även situationer där konsumenten inte är tillgänglig att ta emot godset (Devari, Nikolaev & He 2017). C. Malmberg, SLF bekräftar denna problematik men menar samtidigt att andra leveransalternativ existerar där konsumenten inte behöver vara hemma eller ta sig till närmaste ombud. Han menar även att konsekvenserna av misslyckade leveranstillfällen som tidigare diskuterats gör detta till en väldigt viktig fråga för en stad.

## 5.2. Två lösningsorienterade tankesätt

Granskningen av den kvalitativa empirin har synliggjort två lösningsorienterade tankesätt som kan kopplas till uppsatsens fokusområden. Paketboxar som ersätter mindre traditionella brevlådor samt centraliserade samlingshus där paketboxar är en del av utbudet. Lösningarna

ska hädanefter granskas och analyseras utifrån den teoretiska referensramen, tidigare forskning samt den empiriska insamlingen.

### 5.2.1. Paketboxar placerade inomhus

A. Nordlund, Lufab tror att lösningar på ovanstående problematik måste utgå från konsumenten och vad den finner värdeskapande. Detta stämmer väl överens med Vakulenkos et al. (2019) tankar kring att den sista delen av leveranskedjan kan användas för att skapa konkurrensfördelar. J. Olsson, ReLog identifierar fördelar ur konsumentperspektivet vid paketboxar i trappuppgångar och vid villor. Han menar att konsumenten spar tid eftersom de inte behöver gå till ombud, där även köbildning och begränsade öppettider finns. Kunden får även ökad flexibilitet i sin vardag då hen inte behöver befinna sig hemma för att ta emot sina hemleveranser. Slutligen menar han att lösningen är bekväm eftersom paketen finns att hämta nära till hands. C. Malmberg, SLF fyller på med att just tid är en bristvara för många familjer i dagens samhälle och att tidseffektiva lösningar är något många konsumenter är beredda att betala för. Detta är ett exempel på S-D logiken där värde skapas för kunden genom användning. Tjänsten skapar ett värde för många familjers vardag då mer fokus kan riktas på familjen (Lusch et al. 2007). För att komma fram till lösningsförslaget har tjänsteleverantörerna lyssnat av konsumenternas behov och byggt idéen och servicelandskapet kring tjänsten för att underlätta värdesamskapandet mellan leverantör och konsument (Payne et al. 2008, s. 88).

Ur fastighetsägarens perspektiv menar J. Olsson, ReLog att incitamenten till förändring är att erbjuda sina boende en ny service. Han pekar på att dessa paketboxar är ett exempel på en service som ökar fastigheternas attraktivitet. Detta eftersom människor vill bo på platser där möjligheter finns. Om implementeringen blir lyckad kan detta även bli en service som utvecklas till en standard i våra fastigheter (ibid.). Detta eftersom det kan bli ett krav från konsumenterna eller de boende i detta fallet (G. Dymling, SLF). Trots att inte mötet mellan konsument och leverantör sker mellan två människor bör det betraktas som ett kundmöte. Servicelandskapet, som är den plats där mötet sker, är därför av yttersta vikt. Här kan smarta, digitala tjänster spela en stor roll i det gemensamma värdeskapandet mellan konsument och leverantör (Roy et al. 2019, s. 1483).



Transportföretagen får genom detta initiativ en möjlighet att sänka sina kostnader och att minska sin miljöpåverkan. J. Olsson, ReLog menar att mycket av problematiken beror på tidsfönstret för leverans. Som tidigare nämnt i detta avsnitt bidrar tidsfönster till att transportörerna får ta icke-optimala rutter och nöja sig med sämre fyllnadsgrad för att godset ska kunna levereras i tid. Paketboxen ger transportörerna möjligheten att i stor grad förbise leveranstidsfönster då godset kan lämnas i paketboxen oavsett vilken tid på dygnet transportören levererar. Hit kan flera likheter med JIT identifieras. JIT innebär, som tidigare nämnt, ökad automatisering, robotisering och datorisering, men ytterligare kan dess syfte kopplas här med paketboxarnas syfte; högre utnyttjningsgrad av människorna och inte maskinerna (Chen 2004). För att förtydliga spenderas inte lika mycket tid på fåtal paket utan fler paket kan hanteras tack vare paketboxar. Paketboxarna ökar här effektiviteten i arbetssättet och minimerar onödiga resor som gör att färre transportfordon och anställda behövs för att slutföra det dagliga behovet (ibid.). Att ett leveransfönster på några timmar byts ut mot en hel dag medför även stora möjligheter för transportörerna att optimera sina rutter (ibid.). Detta innebär naturligtvis att leveranstiden i vissa fall kan bli längre, vilket är en diskrepans mot snabba leveranser, något kunderna efterfrågar (Postnord Sverige & Supply Chain Effect 2017). C. Malmberg, SLF ställer sig dock tveksamt till dagens konsumentbeteenden och anser att hållbarhetspotentialen i förändringen kan tryckas på.

*“Det är ju också en sådan fråga som vi alla behöver ställa oss. Ska det verkligen vara så att om vi beställer på nätet att vi ska kunna ha det inom en dag eller så, eller är det okej att vi kan planera in det så vi får det inom 2-3 dagar eller 3-4 dar beroende på vad det är för nånting? Det är dels en hållbarhetsfråga men också en beteendefråga hos oss konsumenter. Vi behöver sträva mot hållbara system, som fungerar.”*

Initiativet kan även skapa fördelar för staden det implementeras i. J. Olsson, ReLog drar här kopplingen att högre fyllnadsgrad och bättre planerade rutter innebär att ett mindre antal fordon behöver vara i rörelse. Detta kan därför vara ett bidrag till att minska citylogistikens negativa påföljder som trängsel, buller och utsläpp (Piecyk, Cullinane, & Edwards 2015, s. 33-45). J. Olsson påstår även att flödet i städerna kan förbättras som en konsekvens av

förändringen. Detta eftersom godset kan planeras ut bättre och att godset kan avlämnas i paketboxarna även om konsumenten inte är hemma och paketet inte fysiskt får plats i den traditionella brevlådan. Något som tidigare medfört en extra, oplanerad resa till ett paketombud. H. Sofić, Byggmästaren menar att befintliga byggnader eller nybyggnationer inte behöver anpassas utefter denna förändringen i paketinfrastruktur för att leva upp till de regulatoriska kraven kring exempelvis buller. Antagandet bygger på att fordonen inte blir större. Han riktar dock frågetecken kring av- och pålastningsplatserna i våra tätbebyggda områden, där felparkerade fordon kan störa trafikrytmen. Detta är emellertid ett problem som även existerar idag. L. Bermin, SLF anger att Helsingborgs stad för en rad olika diskussioner med lastcykel-transportbolag eftersom de helst ser att trafik ska minska bland bostäder. Större fordon bör vara eldrivna, annars försvinner en stor del av hållbarhetsaspekten (A. Nordlund, Lufab).

#### 5.2.2. Paketboxar placerade utomhus

Det andra lösningsförslaget som framkommit i granskningen av det empiriska materialet är, som tidigare nämnts, paketboxar som är placerade utomhus. För detta scenario skiljer sig intervjupersonernas åsikter ifrån varandra, främst rörande placering. Grundtanken är dock en placering utomhus där folk vistas. Tanken är här att paketboxstationerna ska placeras strategiskt så att invånarna max har cirka 300 meter till närmaste box.

Hit kan en rad fördelar kopplas utifrån konsumentperspektivet. A. Andersson, Postnord förespråkar att paketboxarna ska placeras strategiskt där människor lever och rör sig. Detta i kombination med den bakomliggande mjukvaran ger kunden stor valfrihet kring var godset kan hämtas. Han anser att detta är en faktor som skapar bekvämlighet för konsumenten eftersom den inte behöver planera sin vardag kring paketuthämtning på ett ombud. Kunden kan istället välja upphämtningsställe beroende på var den har redan planerade ärenden. Till detta diskuteras även tilläggstjänster, där konsumenten mot en avgift får möjligheten att ändra upphämtningsplats eftersom detta är något som kan vara värdeskapande för kunder med intensivt tidsschema. Intressant nog berättar L. Simonsen, Nordic Infrastructure att placering av paketboxar vid affärscentrum i Danmark har för låg utnyttjningsgrad för att det ska vara lönsamt. Emellertid innebär dess infrastruktur att omplacering av paketboxen inte innebär större problem eller kostnader.

Helsingborg stad driver även projektet “resursens hus”, en centraliserad samlingspunkt där paketboxar är en del av initiativet. A. Landsbo, SLF beskriver att visionen för projektet är att “resursens hus” ska ta över all hantering av e-handelspaket och samtidigt bli en plats för cirkulärt tänkande. Han menar att det är kringtjänsterna som ska erbjudas som skapar värde för konsumenten. Exempel på kringtjänst är att e-handelsprovrum ska upprättas där kunden direkt kan avgöra om ett klädesplagg ska returneras. Är kunden nöjd med varan kan den nyttja avfallshanteringen som erbjuds, vilket gör att den endast behöver bära hem plagget. Servicelandskapet är här designat för att täcka en större del av kundernas behov än i det tidigare lösningsexemplet. Utöver sophantering och provrummen som kan komma erbjudas tillåter även mjukvaran bakom paketboxlösningarna kunderna att välja var deras paket ska hämtas ut. Digitaliseringen av servicelandskapet tillåter flexibilitet för konsumenten, ökad tillgång och tidseffektivitet för alla inblandade parter samt kostnadsminskningar för transportörerna (Roy et al. 2019, s. 1483). Samma fördelar har även visat sig i det empiriska materialet.

A. Nordlund, Lufab tror även att denna typen av centraler kan bli en bra samlingspunkt för elbilspooler då han inte tror att lika många kommer äga en egen bil i framtiden. Värde kan således samskapas genom att addera tjänster i servicelandskapet genom att inkludera flera aktörer. Detta utökande erbjudande av tjänster i servicelandskapet kan öka mätvärdena återanvändning och rekommendationer (Roy et al. 2019, s. 1482). Koppling kan här dras till lean och dess fem principer är beskrivet ovan; genom skapad förståelse av kunden kan dessa tillägg av tjänster identifieras, värdeflödet kan visualiseras med eliminering av icke-värdeskapande aktiviteter och förseningar, ett pullsystem kan skapas och kontinuerlig engagemang till samskapande av värde för kunden (Piercy & Rich 2009).

C. Börjesson, Fastighetsägarna tror att en stor del av incitamenten från fastighetsägarnas perspektiv handlar om säkerhet och trygghet för de boende. Han menar att ett mindre antal leveranser innanför trapphusporten gör att det blir mindre obehöriga personer som rör sig i trapphusen. Avfallshanteringen som “resursens hus” är tilltänkt att tillhandahålla gör även att fastighetsägarna tillåts lägga mindre fokus på miljöstationer. A. Nordlund, Lufab tillägger till konceptet där fastighetsägaren äger plattformen men näringslivet kan köpa in sig, att de får en

del av summan vid varje användningstillfälle av boxarna. Hans syfte är att de som tar riskerna ska också ta intäkterna. J. Olsson, ReLog är inne på samma spår som A. Nordlund, Lufab med användaravgift eller eventuellt en förhöjd hyra eftersom fastigheten blir mer attraktiv i och med denna möjlighet. Om en högre hyra eller användaravgift ses som mest värdeskapande av konsumenterna är beroende av flertalet faktorer som exempelvis livssituationen, och därför bör distributörerna och liknande tydliggöra genom tidigare forskning hur detta är värdeskapande för alla parter.

Paketskåpslösningarna som är placerade utomhus har även tydlig påverkan på transportörerna. C. Börjesson, Fastighetsägarna pratar ur transportörernas perspektiv, “[...] logiken av transportörernas affärsmodell, bygger på att dem får betalt per paket och då handlar det mycket om hur många paket som kan levereras per timme”. Han menar här att arbetsrytmen skulle förändras till det bättre eftersom ett flertal mindre stopp ersätts av ett längre, där en stor del paket lämnas av. A. Andersson, Postnord ser utestående paketboxar som en naturlig vidareutveckling på boxarna vi kan se idag på exempelvis Pressbyrån. Anledningen till detta är att butiken, eller skalet som han benämner det som, agerar som ett motstånd vid till exempel avlastning. Detta motstånd begränsar transportörernas möjligheter att komma tillräckligt nära med fordonen. Ett närmare avstånd hade här inneburit en ökad snabbhet i avlastningen samt en bättre arbetsmiljö för medarbetarna som levererar godset. Med kopplingen till incitamenten för transportörerna är A. Andersson, Postnord och C. Björklund, Fastighetsägarna överens om att förändringen hade medfört ett enklare val där fordon väljs efter uppdrag. Transporter kan här även ske på natten då boxarna inte är placerade i bostadsnära område. Tankegången är här att fordonsstorlek enkelt kan väljas efter behov, något som idag är svårt eftersom det inte kan garanteras att paketen kan lämnas ut i samma utsträckning. A. Landsbo, SLF ser även att idén med paketboxar placerade utomhus har en stor potential för transportörerna att minimera sin körsträcka och därför även sin miljöpåverkan. En miljöpåverkan som A. Nordlund, LufAB menar är svår att definiera i monetära termer. Transportörerna behöver med denna förändringen i paketinfrastruktur bara ta sig från punkt A till B. Det blir här konsumentens uppgift att leverera in till sig själva i bostadsområdena (A. Landsbo, SLF). På grund av ovana konsumenter finns här även möjligheter för nya aktörer att slå sig in på marknaden. A. Landsbo, SLF och C. Börjesson,

Fastighetsägarna tror här att bolag kan specialisera sig på den sista sträckan mellan paketbox och hem till konsumenten, självklart mot en avgift.

Ur stadens perspektiv uppkommer även följd effekter som kan ses som fördelaktiga. L. Bermin, SBF menar att en viktig del är att initiativet riktar bort trafik från bostadsmiljöer, något C. Börjesson, Fastighetsägarna bekräftar. C. Malmberg, SLF medger att lösningar som kan bidra till att minska problematiken av dagens transportsystem är av intresse för våra städer. Han menar att mängden transportbilar som kör in och ut från staden med dålig fyllnadsgrad och med ett dåligt ruttupplägg är problematiskt. Som tidigare nämnt indikerar den empiriska insamlingen att initiativet hade minskat mängden trafik i våra stadskärnor och bostadsområden. A. Andersson, Postnord menar även att förändringen utökar servicen som kommunen eller staden erbjuder sina medborgare, här kan stadens attraktionskraft ökas. A. Nordlund, Lufab ser även dessa utomhuscentraler som bra möjligheter för staden att kommunicera med dess medborgare. Han ger ett exempel med den pågående corona-pandemin där en sådan plats hade kunnat användas för att sprida bekräftad information, vilket ytterligare går i linje med S-D logiken.

Det empiriska materialet visar att de intervjuade inte ser något av alternativen som en definitiv lösning då den optimala lösningen kan skilja sig beroende på stadens infrastruktur, plats, och vad konsumenterna efterfrågar. Ett flertal av de intervjuade tror därför att lösningarna kan samexistera för att kunna nå en större andel kunder och tillhandahålla vad de anser är värdeskapande. J. Olssons, ReLog perspektiv om konsumenternas olika behov;

*“[...] de här kommer samexistera en lång tid och vi kommer se, en anledning till att vi behöver olika lösningar samtidigt är det ju att vi har väldigt många olika konsumenter och alla har olika krav beroende på livssituationen, inkomst och så vidare. Och därför finns det ingen lösning som passar alla utan vi behöver istället väldigt många olika lösningar för att fylla upp de olika konsumentkraven som finns.”*

J. Olssons, ReLog tankar stämmer väl överens med den teoretiska bakgrunden kring värdeskapande. Värdeskapandet anses vara subjektivt från konsument till konsument (Vargo

et al. 2008, s. 146). Det kan här argumenteras för att fler lösningsförslag innebär att fler konsumenter kommer hitta ett alternativ som passar väl in i deras vardag

### 5.3. Kostnader, ansvar och utmaningar

J. Olsson, ReLog berättar att år 2018 bjöd Svensk Handel in fastighetsägare, Postnord, doktorander och andra relevanta aktörer till möte. Diskussionsämnet för mötet var hur de kan förbättra flödet i städerna med paketboxar och vilken roll fastighetsägare spelar i detta. De diskuterade om behovet för paketboxar existerar, vilket alla deltagande intervjupersoner för denna studie anser. Miljonfrågan som ställdes på detta möte, och som frågats till alla intervjuade i denna studie, är “[...] vem ska betala för dem?” (J. Olsson, ReLog). Här skiljer sig åsikterna bland de olika aktörerna. Om blicken vänds mot kommunens roll anser L. Bermin att de ska agera som samordnare och initiera förändringen, medan G. Dymling, SLF förtydligar att de ska inte vara en ekonomisk aktör. G. Dymling, SLF ser helst att distributörer, som Postnord, samarbetar med fastighetsägare för framtagandet av paketboxar och att det sedan blir upp till marknaden. Med det sagt menar hon att detta kräver en affärsmodell, vilket även C. Börjesson, Fastighetsägarna och A. Andersson, Postnord förespråkar. C. Börjesson, Fastighetsägarna förklarar att denna affärsmodell behöver en *paketboxinfrastruktörsleverantör*. Det ska inte vara distributör såsom till exempel Postnord och DHL, utan det ska vara en aktör som endast står för infrastrukturen och skötsel. Denna form av renodling eliminerar flaskhalsar och förtydligar ansvarsområden. Vidare innebär denna affärsmodell att fastighetsägare ska möjliggöra detta, men inte nödvändigtvis finansiera allt. Att vara ansvarig för endast infrastrukturen är just Nordic Infrastructures syfte berättar L. Simonsen, Nordic Infrastructure. De betalar således för infrastrukturen men ägaren ska vara en annan aktör, såsom kommun eller fastighetsägare. A. Andersson, Postnord menar att med en sådan affärsmodell hade processen med att få upp paketboxarna gått snabbare. En annan intressant aspekt med denna affärsmodell är att C. Börjesson, Fastighetsägarna klargör att den inte ger ett tätare samarbete, utan resulterar snarare i en fördelning av kedjan. Aktörerna får därmed välja vart de ska skapa värde i denna kedja. Värde samskapas därmed genom att samarbete ter sig uppdelat med ansvarsområden i kedjan istället för att hela kedjans ansvar delas av alla gemensamt. Detta kan förklaras med Lusch et al. (2007) åsikter

att värdeskapande är kärnan i tjänsteverksamheter som tillsammans skapas av flera aktörer, processer och resurser.

A. Andersson, Postnord kan se att Postnord skapar egna paketboxar och ger tillgång till andra distributörer, men problemen här är att konkurrens inte får sättas ur spel. L. Simonsen, Nordic Infrastructure förklarar detta med den situation som distributörerna finner sig i; "För de menar att Postnord bedriver snedvridande konkurrensverksamhet i Danmark. Att det är offentliga medel man stoppar in i en verksamhet som agerar på en privat marknad". Det är därför stor utmaning att distributörerna ska stå för och dela på samma infrastruktur. Om samarbete skapas sinsemellan aktörer där tillit inte existerar kan både avsiktligt som oavsiktligt missbruk av resurser ske. C. Börjesson, Fastighetsägarna tror att en möjlighet är att aktörer som till exempel ICA och Zalando ställer upp egna paketboxar, vilket kan resultera i att de största aktörerna bjuder in andra till att använda deras paketboxar.

Vid frågan om varför fastighetsägarna ska vilja stå för notan svarar A. Nordlund, Lufab "Ja det är ju frågan vem som skulle göra det annars?". Han förklarar att på grund av den bristande bostadssituationen i Sverige har blivit det svårt att någon annan än fastighetsägarna ska äga paketboxarna. Ett argument Börjesson (2019, s. 7) ger för att fastighetsägaren ska äga paketboxarna är den behövda kontrollen det ger angående säkerheten. Digitala lås är ett helhetssystem vilket kan agera som en helhetslösning i fastigheterna. För att förtydliga argumenterar han således att fastighetsägarna bör äga nycklarna och rättigheterna till skåpen eftersom risken finns att flera olika lås behöver hanteras med sina egna respektive förutsättningar och framtida uppdateringar. Vidare ger detta fastighetsägarna möjligheter till att erbjuda tilläggstjänster, likt resursens hus diskuterat ovan. Något Börjesson (2019, s. 7) trycker på är att den digitala nyckelplattformen bör användas gemensamt i fastighetsbranschen likt det bankerna gör med Mobilt Bank ID. Det har tidigare diskuterats att ett servicelandskap även kan vara i digital form. Plattformen där paketboxinfrastrukturen kommunicerar via en app riktad mot konsumenten blir därför en viktig del i användarens helhetsuppfattning av tjänsten (Andersson 2012, s. 8). Detta ger bättre förutsättningar för framgång och är värdeskapande för samtliga aktörer. Här kan kopplingen dras till den andra delen i det processbaserade ramverket för värdesamskapande. Branschens logik kan här förändras utifrån nya kommunikationsmedel (Payne et al. 2008, s. 85).

Dock poängterar Börjesson (2019, s. 8) att fastighetsägarna har hamnat utanför hela näthandelskedjan men är i slutändan de som används för den sista delen av leveransen. Därmed måste samverkan ske. A. Nordlund, Lufab menar att kommunen ska agera som katalysator, att de ska vara den inkubators-delen för att skapa platser i näringslivet. C. Malmberg, SLF är av samma åsikt då han förklarar att deras roll är att vara möjliggörare för näringslivet. Aktörer kan här gå ihop för att tillsammans bygga ett underlägg som ska tillföra värde för konsumenten men även de övriga aktörerna. Det förväntade värdeskapandet kan här kartläggas med till exempel pilotprojekt och undersökning (Payne et al. 2008, s. 88-89). Sådant här nära samarbete med kommun kan dock komma med dess nackdelar. L. Simonsen berättar att Nordic Infrastructure har haft möte med Postnord Sverige, och menar att Postnord Sverige fortfarande är i planeringsfasen medan Nordic Infrastructure har hunnit varit med om en hel del. Han förklarar att Postnord Sverige arbetar som en myndighet och vill säkra paketskåp i alla städer, medan Nordic Infrastructure går vidare till nästa stad om de får ett nej i den första. L. Simonsen är av åsikten att detta är ett enklare sätt att arbeta på eftersom de inte fastnar i detalj arbete. Viktigt att komma ihåg är att detta är L. Simonsens perspektiv på Sveriges agerande på detta område genom möte med Postnord Sverige och inte andra distributörer.

En annan viktigt aspekt är att skilja mellan allmännyttan och privatägda fastighetsbolag. De kommunalt ägda bolagen har ett mer långsiktigt perspektiv och enklare för att göra större investeringar eftersom de investeringarna skrivs av på en längre tid (A. Nordlund, Lufab). De privatägda fastighetsbolagen ska emellertid ge vinster till sina ägare och kan därmed vara mindre benägna att göra investeringar som har en längre avskrivning. A. Nordlund, Lufab anser att allmännyttan har enklare att genomföra processen med paketboxar eftersom de kan sätta krav. A. Landsbo, SLF bekräftar detta:

*"[...] vi kan ju antingen föreskriva och kräva saker när vi säljer mark, då kan vi ju tala om för exploitörerna som vill köpa mark och bygga att vi kräver att ni ska kunna uppfylla detta och detta. Och en av dem sakerna vi har ställt krav på det är att, dem ska medverka i vår gemensamma utvecklingsprocess när det gäller det här, när det gäller logistikfrågor.. som du säger det här med e-handel,*



*delningsfunktioner överhuvudtaget, cirkulär ekonomi, alla dem sakerna har vi uttryckt ganska allmänt, vi har inte varit precisa och sagt precis detta och detta men ganska allmänt att, att dem ska vara med i dem processerna och det är ju byggherrarna också.”*

Kommunen har således inte satt kravet än, men det är en möjlighet för kommunen att styra sitt fastighetsbolag att göra det som ägardirektiv. De privatägda fastighetsbolagens styrelse vill ha utdelning på sina aktier vilket kan göra dem tvivelaktiga till en investering som belönar sig efter först efter tjugo år. Något A. Nordlund, Lufab förklarar är att fastigheter är ekonomi från början till slut, så är det fastighetsägare som ska stå för kostnaden kan inte alla medborgare förväntas sig att deras fastighetsägare erbjuder tjänsten med paketboxar. Därmed har de olika typerna av fastighetsbolag olika åsikter för vad som är värdeskapande för dem. Emellertid, om ett lean-perspektiv ska adopteras bör värde alltid tänkas som skapande genom ett kundperspektiv (Sörqvist 2013, s. 11).

Ytterligare en aspekt som både är en utmaning och fördel menar L. Simonsen, Nordic Infrastructure är den intetsägande universala designen som deras paketboxar har. Valet av designen är gjord på sådant sätt att fler aktörer kan använda dem, men de har upptäckt problem med att deras användare inte kan se paketboxarna. Servicelandskapet ska stimulera konsumenten och påverka dess beteendesvar (Roy et al. 2019), och interaktionen konsumenterna har med paketboxarna får därmed minskat värde om de är svårlokaliserad. Dock har tillverkarna av paketboxen möjlighet med lokalisering av paketboxarna i applikationen, och de elektroniska kommunikationsvägar Payne et al (2008) talar om skapar därmed gemensamt värde. Med ytterligare koppling till servicelandskapet menar C. Börjesson, Fastighetsägarna att fördel kan vara “Behöva standardisera kanske typ mått på storlekar av paket så man vet vad som är small, medium och large för att kunna göra bra paketinfrastruktur så att man faktiskt kan effektivisera volymerna i dem här boxarna.”. Vidare dimension som H. Sofić, Byggmästaren menar existerar är anpassning utefter användningsstatistiken i olika områden.

### 5.3.1. Säkerhetsfaktorer

Ingenting kommer utan risker. L. Simonsen berättar att det har skett ca sju stölder ur deras paketboxar, vilket är en liten siffra i sammanhanget. Boxarna är nu inne på tredje generationen, men trots denna generations förstärkta paketboxar innebär våldsamma skadorna i följd av misslyckade stöldförsök att de måste bytas ut, men L. Simonsen berättar att teknologins kostnad är så låg att de kan hantera det. Till skillnad från paketboxarna kommer resursens hus även att ha säkerhetskameror (A. Landsbo, SLF). Eftersom resursens hus är tänkt att vara obemannat är ett säkerhetssystem med kameror en nödvändighet. Som A. Nordlund, Lufab säger kommer hundraprocentiga tjänster aldrig finnas och det kommer alltid hända något. Servicelandskapets trygghet ses här som essentiellt där boxarna ses som en förlängd arm av e-handels leverans logistik. Trygghet bör här ses som ett konsumentkrav där en vara som inte anländer påverkar konsumentförtroendet negativt (Tankovic & Benazic 2018, s. 1125).

Postnord tittar mycket på låsfunktionen och ser möjlighet för vidareutveckling, men A. Andersson, Postnord menar att även försäkringar är viktiga att diskutera. Han förklarar att transportjuridiken är ett ofta bortglömt ämne och att den behöver uppdateras. Med C. Börjessons, Fastighetsägarna tanke om paketinfrastrukturaktör kan de hantera mottagningen av paketen och logistikbolagen kan då ha uppfyllt sitt syfte med att utföra leveransen, därefter är det paketinfrastrukturaktörens ansvar att säkerhetsställa att det är rätt mottagare som tar emot rätt paket. Värde samskapas därmed eftersom detta skulle uppfylla Paynes et al. (2008, s. 85) ramverk för värdeskapande av den orsaken att det är en värdeskapande process för kund och leverantör och förbättrar mötesprocessen.

Annan aspekt av säkerhetsproblematik kommer om paketboxar placeras i en fastighet. C. Börjesson, Fastighetsägarna pratar om trygg digitalisering och syftar då på vem som har tillgång till fastigheter. Vems ansvar är det vid stöld om portkoden delas ut? Om paketboxar ställs inne i fastigheter uppkommer även platsfrågan. Finns det plats i marknivå eller placeras den nere i källare? C. Börjesson, Fastighetsägarna och A. Nordlund, Lufab menar att detta medför problem. Placeras paketboxen i källaren uppkommer ett arbetsmiljöproblem för distributörerna, och sedan är det utrymningsmöjligheter att ta hänsyn till. J. Olsson, ReLog

menar att platsbrist är en utmaning i äldre eller befintliga lägenhetshus och syftar på brandsäkerheten. Omständigheterna spelar därmed roll för om paketboxar i fastigheter är värdeskapande eller värdeförstörande. Som Espersson och Westrup (2020, s. 116-117) diskuterar har statstjänster målen hos samhället i stort att se till, därmed kan inte servicelandskapet agera värdesamförstörande.

## 6. Diskussion

Analysen av e-handels påverkan på konsumenten och den bakomliggande infrastrukturen har gett upphov till ett brett diskussionsunderlag. Paketboxar i alla dess former målas här upp som en del av lösningen kring citylogistiken men inte som den definitiva lösningen (J. Olsson, ReLog). Hinder som motverkar paketskåpens framfart har här identifierats. En stor del av detta tros vara att e-handels aktörer till stor del har försökt skapa konkurrensfördelar med hjälp av snabba och bekväma leveranser. Detta agerande har en stor ekonomisk och miljömässig påverkan. Konsumenten kan här få svårt att kortsiktigt se några incitament med att gå ifrån snabba hemleveranser, där kunden spelar en liten del i värdesamskapandet. Här kan det argumenteras att kundens agerande blir värdeförstörande för alla inblandade parter på grund av missbruk av resurser (Espersson & Westrup 2020, s. 116-117). Detta behöver nödvändigtvis inte vara avsiktligt, kunden har som tidigare nämnt inte behövt stå som ansvarig för värdekedjans verkliga kostnader (A. Andersson, Postnord), vilket kan kopplas till och Espersson och Westrup (2020, s. 116-117) diskussion om omedveten brist på kunskap. Konsekvensen av detta kan bli att kunden returnerar paket och att de nekar leverans genom att inte hämta ut gods. Kostnader som företaget historiskt sett har fått stå för, och därmed en av anledningarna till att sista steget i leveranskedjan är kostsam (Devari, Nikolaev & He 2017).

En ny tjänst behöver skapa ett värde som övervinner snabbheten och bekvämligheten som till viss del försvinner. I det empiriska materialet har det framkommit två lösningsförslag som sedan har analyserats. Paketboxar placerade i trapphus kan här erbjuda i stort sett samma bekvämlighet som moderna hemleveranser samtidigt som konsumenten inte behöver vara hemma för att ta emot godset. Kostnaderna för leveransen kvarstår dock. Transportören behöver fortfarande köra runt i bostadsområden och leverera ut godset till kunderna. Därtill

finns fortfarande ett skal där transportören måste ta sig igenom en port för att möta kunden och problemet kring att hitta en bra avlastningsplats kvarstår. Här tillkommer även kostnaderna för boxen och infrastrukturförändringarna. Detta är en svår förändring där ingen vill stå för kostnaderna. Paketboxarna som placeras utomhus får troligtvis svårt att erbjuda samma grad av bekvämlighet för konsumenterna. Tanken är dock att placera dem där människor är i rörelse, vilket blir ett sätt att minimera motståndet eftersom det är tilltänkt att konsumenten passerar området i sin vardag (A. Andersson, Postnord). Dock kan säkerhetsfrågan angående placering av paketboxar i fastigheter diskuteras vara en fördel till utomhusplacering. A. Nordlund, Lufab påpekar att ingenting kommer utan risker, men för att konsumenterna ska uppleva värde bör så många risker som möjligt elimineras. För att förstärka paketens säkerhet bör A. Anderssons råd om uppdatering av transportjuridiken genomföras eftersom ett nytt system av pakettidistribution är oundvikligt och redan igångsatt.

Vi ser ett problem med att enskilda distributörer skapar sin egen infrastruktur. Det är ett problem platsmässigt, beroende på vilken aktör som äger marken existerar inget krav på att olika distributörers paketboxar måste och tillåts ställas upp. Dessutom uppkommer frågan om kunden upplever värde med detta scenario eller om det snarare anses vara värdeförstörande och resulterar i att kunden föredrar dagens rådande mottagarsystem. Som problemdiskussionen beskriver existerar det ett behov av ett mottagarsystem som konsumenterna tjänar på vilket kräver samverkan mellan flertalet aktörer för att det ska vara ett värdesamskapande och effektivt system (Riese et al. 2019). Med en fördelning av kedjan som kommer med affärsmodellen C. Börjesson, Fastighetsägarna förespråkar bör fastighetsägarna inkluderas mer i näthandelskedjan än de gör idag. De är trots allt slutändan av leveransen, och för att koppla detta till vad Vakulenko (2019) menar med att aktörer vill erbjuda valmöjligheter, så innebär infrastruktur delad av flera distributörer en större sannolikhet till att paketboxen finns inom en accepterad radie av boenden. Därmed erbjuds valmöjligheter av vilken distributör som ska användas men platsen för leverans och hämtning är densamma oavsett distributör. Att inkludera fastighetsägarna i en större mån i näthandelskedjan är något som kommunen kan underlätta eftersom L. Bermin, SBF och G. Dymling, SLF menar att kommunen ska agera som samordnare. Dessutom har delning av paketbox bland distributörer ytterligare en fördel. Som analysen tagit upp ovan är gemensam digital nyckelplattform ett enkelt och värdeskapande system för kunderna. En gemensam

applikation för hantering av paketboxarna är värdeskapande hos både kunder som leverantör eftersom hela kedjans kommunikationsvägar begränsas vilket minskar sannolikheten för missförstånd eller uteslutande av information. Med detta i åtanke skiljer sig emellertid paketboxar från boxar för matkassar eftersom dessa kräver ett kylsystem vilket innebär en större investering och annan infrastruktur. Därmed kan vi se att C. Börjessons, Fastighetsägarna tankar om att exempelvis aktörer inom mathandeln skapar sin egna infrastruktur som sedan leder till att de största bjuder in andra aktörer att använda deras boxar är ett bättre koncept.

Analysen pekar på placering av paketboxarna utomhus framför inomhus. Dock kan inomhusplacering ses som ett premiumalternativ om påverkade aktörer; fastighetsägare och deras hyres- och bostadsgäster, är redo att betala för det. Men vilka krav är det som ska uppfyllas för att fastigheter ska få ha paketboxar inomhus? Bidrar detta till orättvishet? Bidrar det till motverkan på de handlingar som tas i miljösyfte? Det existerar många frågor för aktörerna att diskutera och lösa för att värde ska samskapas. Därmed växer ytterligare en fråga fram; bör Sverige ta efter Danmark i deras sätt att initiera förändring. Nordic Infrastructures process med att implementera paketboxkonceptet i städer runt om i Danmark är i kontrast med Postnord Sveriges process, och med den förändringshastighet tidigare forskning visar på kan denna form av implementeringsprocess vara till fördel.

## 7. Sammanfattning och slutsats

*Syftet med studien var att undersöka hur e-handelns utveckling förändrar kravbilderna på post- och leveranssystemets infrastruktur och hur detta förändrar värdeskapandet för inblandade aktörer. Genom analysering av empiri tillsammans med tidigare forskning och teori, och sedan diskussion om denna analysen kan därmed studiens tre frågeställningar besvaras.*

### 7.1. Frågeställning 1

*Hur diskuterar samhällets aktörer anpassning till en ny verklighet i gränssnittet mellan leverantör och konsument?*

För att besvara första frågeställningen så har denna studie kommit fram till att en gemensam nämnare kring hur samhällets aktörer diskuterar trenderna kring handeln är digitalisering. Digitaliseringen är grunden till förändringen och kommer vara en del i lösningen då förändringens konsekvenser ska lindras. Mycket i denna studie pekar på att digitaliseringen kommer bygga upp en stor del av det framtida kundmötet, genom appinfrastruktur och konsumentens interaktion med till exempel paketboxar. Engångskostnaden för utvecklingen av denna typen av system kan bli hög men det leder till kostnadseffektivitet i längden då personalen tillåts sköta godsets bakomliggande förflyttningar. Detta är välbehövligt i transportbranschen där förflyttningar av gods sker med en låg marginal som ständigt pressas. Pressen kommer här främst från e-handlarna som försöker vinna konkurrensfördelar genom att sänka priser och öka hastigheten för leverans och returer. Detta bör inte ses som en långsiktig konkurrensfördel och potentialen med att göra den sista milen till en konkurrensfördel förbises. Konsumenters behov är olika, där alla inte efterfrågar en billig leverans där kunden i många fall själva får göra uppoffringar i sin vardag för att hämta upp sina leveranser eller vara tillgänglig hemma för att ta emot det. För att öka sin attraktivitet hos kunder som inte nås av dagens erbjudande samt underlätta för transportörer diskuteras olika metoder för kunden att få sitt gods. Analysen visar att en stor del av problematiken med traditionella hemleveranser är tidsfönstret där kunden ska vara tillgänglig för leverans. Detta

bör inte ses som värdeskapande för kunden eftersom den får anpassa sin vardag efter de inkommande leveranserna. Konsekvenserna av en misslyckad leverans blir även stora för transportören och miljön på grund av utsläppen den onödiga resan bidragit till. Här menar flera av de intervjuade aktörerna att sättet att se på kvittensen, där kunden medger att godset ankommit kan behöva revideras. Om godset kan säkras antingen hos kunden eller i dess närområde kan längre onödiga resor minimeras. Kunden behöver inte heller vara hemma, vilket innebär att en begränsning i vardagen tas bort. Säkerheten är här en viktig faktor, där godset måste hållas i tryggt förvar tills kunden kommer och hämtar den. Lösningen kan därför inte vara att transportören lämnar godset utanför kundens dörr eftersom det inte är säkrat samt att det kan blockera till exempel branddörrar eller hindra framkomligheten för rörelsehindrade. Denna förändringen där paketboxar med digitala lås placeras i trappuppgångar eller där människor passerar utomhus kan skapa en garanti för att ett paket kommer att kunna lämnas ut av transportören. Analysen visar ett flertal hinder i paketboximplementeringen i redan byggda bostäder. Finns inte boxarna försvinner garantin att godset kan levereras. De intervjuade menar här att transportörerna inte ska leverera in till bostadsområden i lika stor utsträckning i framtiden. Det blir därför kundens roll att transportera sin leverans den sista milen. Sammanfattningsvis skapar digitaliseringen nya möjligheter i interaktionen mellan konsument och transportör. Kundmötet har till stor del förändrats från att den postanställda fysiskt möter kund till att kunden agerar med en applikation. E-handelns stora tillväxtresa, där en stor del av aktörerna osynliggör logistikens faktiska kostnader genom att erbjuda fria frakt och fria returer skapar självfallet kunder som inte förstår kostnaderna för dess handlingar. Fri frakt och fria returer har som tidigare nämnt nästan blivit en branschstandard och blir därför inte ett sätt att urskilja sig från konkurrenterna. Studien visar därmed att företagen behöver andra sätt att särskilja sig från konkurrenterna. Kunden tillåts vidare få ett större ansvar i att välja ut var, när och hur den vill ha sin leverans men detta innebär att kunden får ta ett större ansvar i värdekedjan i interaktionen med appar och paketskåp som den ska vara beredd att ta sig till. Transportörerna tillåts således fokusera på att transportera större volymer med en högre fyllnadsgrad då spärrar som tidsfönster minimeras på grund av att gods kan kvitteras ut till kund på fler sätt.

## 7.2. Frågeställning 2

*Vilka faktorer ser dessa aktörer som centrala kring värdeskapandet inom brev- och paketlogistik?*

Som analysen visar har en rad värdeskapande faktorer inom brev- och paketlogistiken identifierats. Kunderna vill bland annat ha möjlighet att planera paketleveranser efter dess vardag och inte tvärtom. Detta kräver flexibilitet, valfrihet och flera möjliga leveransalternativ. Tidigare har transportbranschen präglats av en standardiserad lösning som inte har tagit hänsyn till kundernas olika förutsättningar i form av ekonomisk situation, arbete och tillgänglighet. Vissa familjer kan här vara beredda att betala mer för en traditionell hemleverans medan andra vill spela en större roll i värdesamskapandet där optimal tid och plats väljs ut. Ur konsumentperspektivet är det även viktigt att lösningen är universell i det digitala kundmötet. Konsumenten vill här interagera med en applikation oberoende var den handlat eller vilken transportör som levererar godset.

Fastighetsägarnas värdeskapande faktorer är svårare att beskriva och skiljer sig beroende på om de vill vara en aktiv del i infrastrukturen eller en åskådare. Deltar fastighetsägarna och blir en del i den framtida paketinfrastrukturen kan fastigheternas attraktivitet ökas. Resonemanget bakom detta är att de boende värdesätter servicen som isåfall kommer erbjudas. Den framtida paketinfrastrukturen kan även placeras utomhus, utanför fastighetsdörrarna i bostadsområdena, de värdeskapande faktorerna blir därmed istället tryggheten för de boende eftersom färre personer rör sig i trapphusen. Fastighetsägarna kan med andra ord finna positiva aspekter från en förändring oberoende om de medverkar i denna eller inte.

Värdeskapande faktorer för transportörerna är till stor del snabbhet och effektivitet. Grunden till detta är att transportföretagen får betalt per försändelse. För optimal utdelningsfrekvens premieras uteliggande lösningar där till exempel stadens trafikplanerare arbetar för att tillhandahålla på- och avlastningsplatser. Här kan transportören fylla en lastbil och transportera till kundens valda upphämtningsplats. Att leveransplatser inte begränsas av ett



yttre “skal” är även en central delfaktor i värdeskapandet för transportföretagen då avlämning kan ske snabbare men även för medarbetarna, vars fysiska belastning sänks.

Då transportalternativ som är bundna till tidsfönster minimeras tillåts transportörerna avvakta med leverans till en optimal rutt kan kartläggas och en adekvat fyllnadsgrad kan nås. Placeringen av boxarna kan även bidra till värde. Utomhusstående boxar i utkanten av bostadsområden kan underlätta implementeringen av tysta, eldrivna transporter på nätterna. Här slipper transportörerna dela vägarna med privatpersoner i stor utsträckning vilket minskar trängsel och på så sätt ger snabbare och miljövänligare leveranser. Ett samarbete anses också bidra till en ökat värde. Transportörer kan här dela utvecklings- och löpande underhållningskostnader för att höja marginalen per transportuppdrag.

Slutligen har vi kommunernas och städernas värdeskapande faktorer. De tydligaste faktorerna är minskat CO<sub>2</sub>-utsläpp i stadskärnorna på grund av ruttoptimering, eliminering av onödiga körningar och höjd fyllnadsgrad. Med paketskåp i städer och närliggande konsolideringcenter främjar det utvecklingen av elbilar i leveranstjänster. Ytterligare värdeskapande faktor är möjligheten till koppling av tjänster till paketskåpen såsom konceptet med resursens hus.

### 7.3. Frågeställning 3

*Vilka är utmaningarna aktörerna står inför med e-handels påverkan på post- och leveranssystemets infrastruktur och vilka incitament har de olika parterna till att förändras?*

E-handels förändringstakt skapar ett volymproblem hos alla aktörerna och medför ett oundvikligt behov till förändrad infrastruktur av leveranssystem. Initialt är detta ogenomförbart utan konsumenters vilja till ett förändrat leveranssystem, och utmaning ligger därmed på beteendeförändring i samhället. Som diskussionen nämner finner konsumenten värde i snabba och billiga leveranser, men är omedveten om de omfattande konsekvenserna detta skapar. För att konsumenten därmed ska se och uppleva incitamenten i en ny verklighet måste dess fördelar kommuniceras av de andra aktörerna såväl som problemen som uppkommer om förändring inte sker. På samma sätt behöver aktörerna förändra inställning till vad som är konkurrensfördelar i denna verklighet för att samarbete ska vara genomförbart. Snabb och billig leverans är inte hållbart i den rådande situation som vi befinner oss i idag,

utan bör tänkas om till ett heltäckande system där snabbhet kommer till följd av den samskapande paketskåplösning som ger värde till alla parter. Ytterligare till förtydligande är angående transport- och leveransjuridiken. I och med den ofrånkomliga förändringen skapar oförändrade lagar och regler problem då det är sannolikt att tvister kommer förekomma men lagarna är inte specifikt riktade för ny infrastruktur i leveranssamhället.

Önskan till samarbete men bibehållande av självständighet försvårar processen med nationell implementering av paketboxar. En hämmande byråkrati och myndigheters förändringstakt saktar ned lösningars mål. Även om Helsingborgs kommun är en av de kommunerna som Postnord anser är som mest samarbetsvilliga i detta område ses en uppenbar skillnad mellan ett infrastruktursskapande företags rapida utveckling jämfört med myndigheternas planeringsfas. Ett av de skälen till att paketboxarna inte är det standardsystem som används idag är för att aktörerna inte kan komma överens om vem som ska bära kostnaden i ett samarbete, men även att de inte ser en definitiv lösning. Innan ansvarsfördelning och investeringsaktör är bestämt kan dagen för gemensam paketskåplösning inte sättas, vilket ökar sannolikheten för att enskilda aktörer skapar sin egen infrastruktur eftersom e-handeln inte kommer sakta ned i tempo i väntan på detta beslut. Förändringsvilligheten måste därför vara stor nog hos aktörerna att kompromissa fram en lösning som är värdeskapande för alla, vilket kan innebära uppoffringar.

Förändringsincitament för fastighetsägarna är den höjda attraktivitetsnivån på de bostäder med paketskåp, vilket även ger möjligheter till intäkter beroende på lösning och ägare. Samma ändamål är det även här för kommunerna i och med att attraktionsnivån höjs i de städer som erbjuder ett utvecklat leveranssystem som höjer effektiviteten och minskar icke-värdeskapande aktiviteter som last mile förknippas med. Incitament hos distributörerna är att den operativa funktionen går mer i linje med lean då icke-värdeskapande aktiviteter elimineras och minskas vilket leder till att fyllnadsgrad och ruttoptimering håller en bättre standard till hållbarhetsmål satta av dem själva och av samhällen. Ytterligare incitament är de värdeskapande upplevelserna kunderna får i följd med förbättrat leveranssamhälle eftersom detta höjer distributörernas image. Distributörerna har diskuterat samarbete men trots det kan vi se paketskåp där de har ensam tillgång. För distributörerna skapas värde när konsumenterna är deltagande, men som diskussionen visar kan konsumenten uppleva

värd förstörande med detta scenario. Incitamenten för distributörerna fås följaktligen då kunderna upplever värde, vilket innebär ett samskapat leveranssystem.

#### 7.4. Vidare forskning

Förslag till framtida forskning utöver studiens bidrag kan vara att inkludera privatpersoner som intervjumaterial. Perspektivet kan nås genom kvantitativa mätningar i form av enkäter. Fokusgrupper kan här även användas för att nå kvalitativt material. Studien utgick ifrån att de intervjuade kunde gå ur rollen som representant för sitt företag till rollen som privatperson när frågor ställdes kring deras personliga åsikter. Privatpersoner kan utöka studiens empiriska underlag. Studiens avgränsning till att endast inkludera stadsmiljöer kan även skapa upphov till framtida forskning. Fokuset kan ligga på e-handelns påverkan i glesbygden, något denna studie inte analyserat. Detta kan skapa en helhetssyn på konsekvenserna som det förändrade konsumtionsmönstret medför samt hur detta förändrar kravbilden för post- och paketinfrastrukturen.

## Källförteckning

Abhilash, C. R. & Thakkar, J. J. (2019) Application of Six Sigma DMAIC methodology to reduce the defects in a telecommunication cabinet door manufacturing process. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(9), ss. 1540-1555. doi: 10.1108/IJQRM-12-2018-0344

*Affärsliv* (2018) Postnord: "Situationen i Danmark är unik". *Affärsliv*, 17 mars.  
<https://www.norran.se/affarsliv/postnord-situationen-i-danmark-unik/>

Allen, J., Browne, M. & Holguin-Veras, J. (2015). Sustainability strategies for city logistics. I McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M., & Whiteing, A. (red.) *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. London: Kogan, ss. 291-319.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, P. K. (2012). *Changing the servicescape: the influence of music and self-disclosure on approach-avoidance behavior*. Lic.avh. Karlstad: Karlstad Universitet.  
<http://kau.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A571759&dswid=-9526>

Brorström, S. (2015). *Styra städer: om strategier, hållbarhet och politik*. 1.1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4. uppl., Malmö: Liber

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl., Malmö: Liber

Börjesson, C. (2019). *Fastighetsägarens roll i leveranskedjan: Det nya ekosystemet*. Stockholm: Fastighetsägarna.

<https://www.fastighetsagarna.se/globalassets/rapporter/stockholms-rapporter/fastighetsagarens-roll-i-leveranskedjan.pdf>

Chen, M. (2004). *Asian Management Systems*. 2. uppl., London: Thomson Learning.

Devari, A., Nikolaev, A. G. & He, Q. (2017). Crowdsourcing the last mile delivery of online orders by exploiting the social networks of retail store customers. *Transportation Research Part E*, 105, ss. 105-122. doi: 10.1016/j.tre.2017.06.011

Echeverri, P. & Skålén P. (2011). Co-creation and Co-destruction: A practice Theory Based Study of Interactive Value Formation. *Marketing Theory*, 11(3), ss. 351-373. doi: 10.1177/1470593111408181

Eglese, R. & Black, D. (2015). Optimizing the routing of vehicles. I McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M., & Whiteing, A. (red.) *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. London: Kogan, ss. 227-242.

Espersson, M. & Westrup, U. (2020). Value Destruction in Swedish Welfare Services: Frontline Workers' Impact on Asylum-Seeking Minors' Possibilities of Creating Value in Early Integration. *International Journal of Public Administration*. 43(2), ss. 115-125. doi: 10.1080/01900692.2019.1672729

Försäkringskassan (2019). *Tre miljoner väljer digital brevlåda*.  
<https://www.forsakringskassan.se/privatpers/nyhetsarkiv/!ut/p/z1>

Holmberg, S. C. & Håkansson, A. M. (2017). *e-Kultur: Tankar om kultur och okultur i vår tid*. Books on Demand.

Internetstiftelsen (2016). *Fakta, information och e-handel*.  
[https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln\\_svensk-handel.pdf](https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln_svensk-handel.pdf) [2020-03-24]

Katsela, K. & Browne, M. (2019). Importance of the Stakeholders' Interaction: Comparative, Longitudinal Study of Two City Logistics Initiatives. *Sustainability*, 11(20), ss. 1-17. doi: 10.3390/su11205844

Kemper, B. P. H., Koning, S., Luijben, T. C. W. & Does, R. J. (2011). Quality Quandaries: Cost and Quality in Postal Service. *Quality Engineering*, 23(3), ss. 302–308. doi: 10.1080/08982112.2011.575754.

Knol, W. H., Slomp, J., Schouteten, R. L. J. & Lauche, K. (2018). Implementing lean practices in manufacturing SME: testing 'critical success factors' using Necessary Condition Analysis. *International Journal of Production Research*, 56(11), ss. 3955-3973. doi: 10.1080/00207543.2017.1419583

Kumar, D. S., Purani, K. & Sahadev, S. (2017). Visual service scape and consumer response: a holistic model. *Journal of Service Marketing*. (31)6, ss. 556-573. doi: 10.1108/JSM-01-2016-0021

Kvale, S. & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lusch, P. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, 83(1), ss. 5-18. doi: 10.1016/j.jretai.2006.10.002

Mailing System Technology (2011). *Postal Service Outperforms Green Goals*. <https://mailingsystemstechnology.com/article-793-Postal-Service-Outperforms-Green-Goals.html> [2020-14-05]

McKinnon, A. (2015). Opportunities for improving vehicle utilization. I McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M., & Whiteing, A. (red.) *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. London: Kogan, ss. 243-261.

Mosseby, P. (2015). Digital myndighetspost sparar stora resurser. *Dagens samhälle*, 8 juni. <https://www.dagensamhalle.se/debatt/digital-myndighetspost-sparar-stora-resurser-16258>

Piecyk, M., Cullinane, S. & Edwards, J. (2015). Assessing the external impacts of freight transport. I McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M., & Whiteing, A. (red.) *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. London: Kogan, ss. 32-54.

Payne, A. F., Storbacka, K. & Pennie, F. (2008). Managing the co-creation of value. *Academy of Marketing Science*, 36, ss. 83-96. doi: 10.1007/s11747-007-0070-0

Pettersson, C. (2020). Tankar om corona och e-handel. *ehandelstips* [blogg], 16 mars. <https://ehandelstips.se/index/tankar-om-corona-och-e-handel/> [2020-03-24]

Piercy, N. & Rich, N. (2009). High Quality and Low Cost: The Lean Service Centre. *European Journal of Marketing*. 43(11/12), ss. 1477-1497. doi: 10.1108/03090560910989993.

Postnord (2017). *Framgång för fastighetsboxar*. <https://www.postnord.com/sv/media/artiklar/notiser-fran-postnord/notiser-2017/framgang-for-fastighetsboxar/>

Postnord Sverige & Supply Chain Effect (2017). *Snabbare, bättre och fler alternativ: ett samtal om "the last mile challenge"*. [https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln\\_svensk-handel.pdf](https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln_svensk-handel.pdf) [2020-04-24]

PTS (2019). *Samhällets behov av posttjänster* (Post- och telestyrelsen). [https://www.pts.se/sv/dokument/rapporter/post/2020/samhallets-behov-av-posttjanster-pts-er-2019-25/?fbclid=IwAR2xIMx8kxh40MFHix7N5VZ261UZJo7PFv\\_iSr3HldohHMh-navABaDwBuo](https://www.pts.se/sv/dokument/rapporter/post/2020/samhallets-behov-av-posttjanster-pts-er-2019-25/?fbclid=IwAR2xIMx8kxh40MFHix7N5VZ261UZJo7PFv_iSr3HldohHMh-navABaDwBuo)

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2018). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Riese, H., Bjurö, O., Hildingsson, A., Lindberg, P., Levin, J., Maraschin E., & Walzl, A. (2019) Svensk postmarknad 2019 (Post och telestyrelsen).  
<https://www.pts.se/contentassets/40bef14ac2b24f7f826210c8355a4593/svensk-postmarknad-2019-juni-20.pdf>

Roy, S. K., Singh, G., Hope, M., Nguyen, B. & Harrigan, P. (2019). The rise of smart consumers: role of smart servicescape and smart consumer experience co-creation. *Journal of Marketing Management*, 35(5), ss. 1480-1513. doi:10.1080/0267257X.2019.1680569

Rzésny-Cieplinska, J. & Szmelter-Jarosz, A. (2020). Environmental Sustainability in City Logistics Measures. *Energies*. 13(6), ss.1-29. doi:10.3390/en13061303

Singh, C. D., Singh, R., Singh Mand, J. & Singh, S. (2013). Application of Lean and JIT principles in supply chain management. *International Journal of Management Research and Business Strategy*. 2(1), ss. 85-98.

Stadsbyggnadsförvaltningen (2020). *Leveranser tätstad 2020*. Helsingborg: Avdelning för Hållbar stadsplanering.

Stadsledningsförvaltningen (2020). *Framtidens handel: ett navigeringsunderlag*. Helsingborg: Avdelning för strategisk samhällsutveckling.

Svensk Handel. (2019). *Läget i Handeln: 2019 års rapport om branschens ekonomiska utveckling*. Stockholm: Svenska Handel.  
[https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln\\_svensk-handel.pdf](https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln_svensk-handel.pdf)

Sörqvist, L. (2013). *Lean: Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*. Lund: Studentlitteratur



Tankovic, A. C. & Benazic, D. (2018). The perception of e-servicescape and its influence on perceived e-shopping value and customer loyalty. *Online Information Review*, 42(7), ss. 1124-1145. doi: 10.1108/OIR-12-2016-0354

Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D. & Hjort, K. (2019). Value retail experience and customer satisfaction: the mediating role of last mile delivery. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 29(3), ss. 306-320. doi: 10.1080/09593969.2019.1598466

Vargo, S. L., Magilo, P. P. & Archpru Akaka, M. (2008). On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal*, 26(3), ss. 145-152. doi: 0.1016/j.emj.2008.04.003

Wisterberg, E. (2019). Postnord skrotar Kivra-utmanaren - digitala brevlådan läggs ned. *Breakit*, 29 augusti.  
<https://www.breakit.se/artikel/21521/postnord-skrotar-kivra-utmanaren-digitala-brevladan-lagggs-ned>

Zhu, H., Dou, S. & Qiu, Y. (2019). Joint Model for Last-Mile Delivery Service Selection in China: Evidence From a Cross-Nested Logit Study. *IEEE*, 7, ss. 137668-137679, doi: 10.1109/ACCESS.2019.2942947.

# Bilagor

## Intervjuguide 1

**Haris Sofić**

**Byggingenjör**

1. Informerar om de etiska principerna. Info om hur vi kom fram till frågeställning & problemformuleringen. Reflektioner.
2. Kan du förklara vad du arbetar med?
3. Vilka arbetsuppgifter har du?
4. Bakomliggande studier?
5. Har du tidigare reflekterat kring området? Hur/tankar?
6. Hur tror du detta kan komma påverka din bransch i framtiden?
7. Uppmärksamhets hos arbetsgivaren eller tidigare studier?
8. Hur ser riktlinjer från arbetsgivare ut på nuvarande byggarbetsplats, traditionell lösning?
9. Hur hade en förändring från traditionella brevlådor till paketboxar förändrat ditt arbete/bransch?
10. Är citylogistiken något ni reflekterar över i din bransch? Lösningar till nybyggen?
11. Är det något mer som du vill nämna som kan du tror kan vara till hjälp med vår studie?

## **Intervjuguide 2**

**Linda Bermin**

**Trafikplanerare**

1. Informerar om de etiska principerna. Info om hur vi kom fram till frågeställning & problemformuleringen.
2. Kan du förklara vad du arbetar med?
3. Hur ser du/ni att det förändrade konsumtionsmönstret påverkar trafiken?
4. Vad är utmaningarna med detta för er som trafikplanerare?
5. I rapporten du skickade så nämns paketboxar, hur ser ert arbete ut med detta område?
6. Vad är utmaningarna med paketboxar för trafikplanering?
7. Vad ser du är fördelarna med paketboxar?
8. Även i rapporten nämns samarbete med fastighetsägare och branschorganisationer, finns det samarbete idag? Och i sådana fall hur?
9. Om paketboxar skulle implementeras i Helsingborg, hur fördelas kostnader mellan kommun och fastighetsägare?
10. Hur ser framtidsprognoserna ut för att paketboxar kommer till Helsingborgs bostadsområden och handelsmiljöer?
11. Diskuteras dessa frågor med nybyggnationer?
12. Rent hypotetiskt, skulle det gå i framtiden att förbjuda bilar i stadskärnor så att endast (ett utvecklat) kollektivtrafiksystem och godstransporter tillåts?
13. Är det något mer som du vill nämna som kan du tror kan vara till hjälp med vår studie?

## Intervjuguide 3

### Gunnel Dymling

#### Affärsutvecklare

1. Informerar om de etiska principerna. Info om hur vi kom fram till frågeställning & problemformuleringen. Reflektioner.
2. Kan du förklara vad du arbetar med?
3. Hur ser du/ni att det förändrade konsumtionsmönstret påverkar ditt arbete?
4. Hur har detta påverkat citylogistiken?
5. Vad ser du är utmaningarna och fördelarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar?
6. I rapporten du skickade så nämns att förutom digitaliseringen så kan klimathotet komma att förändra våra konsumtionsmönster eftersom fler tar hänsyn till sitt miljöavtryck. Med paketboxar, skulle detta påverka konsumtionsmönstret?
7. Om paketboxar skulle implementeras i Helsingborg, hur fördelas kostnader mellan kommun och fastighetsägare?
8. Vad tror du om dessa paketboxar, skulle det fungera?
9. I rapporten nämns även att Storbritannien är det land i Europa som kommit längst med e-handel och att butiker har stängt igen på grund av detta? Ser du att likadant mönster i Sverige/Helsingborg?
10. Skulle implementering av paketboxar öka e-handel?
11. Ytterligare i rapporten står det att det sannolikt inte kommer erbjudas mer markyta för transportfunktioner än vad som redan finns. Last-mile påverkar tar mycket plats i trafiken, hur tror du paketboxar skulle påverka detta?
12. Rapporten tar upp just begreppet last-mile och att det eventuellt krävs nytt regelverk för innerstadstrafik. Rent hypotetiskt, skulle det gå
13. i framtiden att förbjuda bilar i stadskärnor så att endast (ett utvecklat) kollektivtrafiksystem och godstransporter tillåts?
14. Är det något mer som du vill nämna som kan du tror kan vara till hjälp med vår studie?

## **Intervjuguide 4**

**Claes Malmberg**

**Projektledare**

1. Informerar om de etiska principerna. Info om hur vi kom fram till frågeställning & problemformuleringen. Reflektioner.
2. Kan du förklara vad du arbetar med?
3. Hur ser du att det förändrade konsumtionsmönstret påverkar ditt arbete?
4. Vad är utmaningarna du/ni står inför med detta?
5. Har du tidigare reflekterat kring området? Hur/tankar?
6. Vad tror du om dessa paketboxar, skulle det fungera?
7. Vad ser du är utmaningarna och fördelarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar?
8. Hur skulle näringslivet påverkas om paketboxar skulle implementeras i Helsingborg?
9. Vad är utmaningarna och fördelarna med det?
10. Storbritannien ligger ca 10 år före i utvecklingen av e-handel och fler fysiska butiker har stängt igen. Ser du samma mönster i Sverige?
11. Skulle implementering av paketboxar vara risk för fysiska butiker?
12. Ökad insikt om klimathotet, hur påverkar det konsumtionsmönstret?
  - a. Om det kopplas till paketboxar, skulle handeln ökas?
13. Hur ser du att corona påverkar konsumtionsmönster?
14. Hur hade detta förändrat ditt arbete?
15. Är citylogistiken något ni reflekterar över i ditt arbete?
16. Är det något mer som du vill nämna som kan du tror kan vara till hjälp med vår studie?

## **Intervjuguide 5**

**Anders Landsbo**

**Samhällsstrateg**

1. Informerar om de etiska principerna. Info om hur vi kom fram till frågeställning & problemformuleringen. Reflektioner.
2. Kan du förklara vad du arbetar med?
3. Har du tidigare reflekterat kring området? Hur/tankar?
4. Vad ser du är utmaningarna och fördelarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar?
5. Hur skulle detta förändra ditt arbete?
6. Om paketboxar skulle implementeras i Helsingborg, hur fördelas kostnader mellan kommun och fastighetsägare?
7. Om detta skulle ske, hur tror du då citylogistiken förändras?
8. Hur ser du att det förändrade konsumtionsmönstret påverkar ditt arbete?
9. Vad är utmaningarna du/ni står inför med detta?
10. Hur ser du med säkerheten av detta?
11. Om det hade varit paketboxar istället för traditionella brevlådor idag, hade H+ sett annorlunda ut då?
12. Med hänvisning till begreppet last-mile och att det eventuellt krävs nytt regelverk för innerstadstrafik. Rent hypotetiskt, skulle det gå
13. Vad tror du om dessa paketboxar, skulle det fungera?
14. Är det något mer som du vill nämna som kan du tror kan vara till hjälp med vår studie?

## **Intervjuguide 6**

**Anders Nordlund**

**Fastighetschef, tf VD**

1. Informerar om de etiska principerna. Info om hur vi kom fram till frågeställning & problemformuleringen. Reflektioner.
2. Kan du förklara vad du arbetar med och har arbetat med?
3. Har du tidigare reflekterat kring området? Hur/tankar?
4. Vad ser du är utmaningarna och fördelarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar?
5. Hur anser du att initiativtagandet ser ut?
6. Finansiering?
7. Hur ser du att kostnader skulle fördelas?
8. Vad ser du är kommunens roll i detta?
9. Förändringsvillighet hos boenden och fastighetsägare?
10. Är citylogistiken något ni reflekterar över i ditt arbete?
11. Tror du trafiken i bostadsområden kan minskas på grund av detta?
12. Hade detta fungerat att implementera vid befintliga boenden?
13. Hur tror du detta kan komma påverka din bransch i framtiden?
14. Är det något mer som du vill nämna som kan du tror kan vara till hjälp med vår studie?

## **Intervjuguide 7**

**John Olsson**

**Doktorand**

1. Informerar om de etiska principerna. Info om hur vi kom fram till frågeställning & problemformuleringen. Reflektioner.
2. Kan du förklara vad du arbetar med?
3. Tidigare studier?
4. Hur kopplas detta ihop?
5. Vad är Relog?
6. Har du tidigare reflekterat över/kommit i kontakt med området?
7. Vad ser du är utmaningarna och fördelarna med att övergå från traditionella brev till paketboxar? I villaområden? Nybyggnationer? Äldre lägenhetshus?
8. Vad är de olika aktörernas ansvarsområden i detta?
9. Vad finns det för incitament för inblandade parter.
10. Vilka konsekvenser skapar detta för företagens supply chain?
11. Hur ser värdeskapandet för konsumenterna ut?
12. Övriga tankar som du tror kan hjälpa oss i studien?



## Intervjuguide 8

**Christopher Börjesson**

**Chief digital officer**

1. Kan du förklara vad du arbetar med?
2. Vill du berätta lite vad fastighetsägarna är för organisation
3. Är detta ett ämne som du har kommit i kontakt med innan?
4. Hur anser att våra förändrade konsumtionsmönster påverkar fastighetsägare?  
Negativt? Positivt? Hur?
5. Rapporten du skrivit nämner “trygg digitalisering”, kan du utveckla det?
6. Vad ser du är utmaningarna och fördelarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar?
  - a. I villaområden?
  - b. Nybyggnationer?
  - c. Äldre lägenhetshus?
7. Vad är de olika aktörernas ansvarsområden i denna förändringen?
8. Vad finns det för incitament för de olika parterna att detta genomförs?
  - a. Konsument
  - b. Fastighetsägare
  - c. Kommun
  - d. Transportföretag
9. Vem står för kostnaden i denna förändringen?
10. Är ett centrerat system med postpaket (ett litet hus per ett par kvarter) en bättre lösning?
11. Har du något annat som du tror kan bidra till vår studie?

## Intervjuguide 9

Arne Andersson

### E-handelsrådgivare

1. Kan du förklara vad du arbetar med?
2. Tidigare reflektioner av området?
3. Hur påverkar förändrat konsumtionsbeteende Postnord?
4. Vad ser du är utmaningarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar?
  - a. I villaområden?
  - b. Nybyggnationer?
  - c. Äldre lägenhetshus?
5. Vad ser du är fördelarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar?
  - a. I villaområden?
  - b. Nybyggnationer?
  - c. Äldre lägenhetshus?
6. Skulle implementering av paketboxar öka e-handel?
7. Vad är de olika aktörernas ansvarsområden i denna förändringen?
8. Vem står för kostnaden i denna förändringen?
9. Finns det något samarbete idag med:
  - a. Kommun?
  - b. Andra leverantörer?
  - c. Privat sektor?
10. Hur skulle du helst se att ett samarbete skulle se ut, med vilka?
11. Är ett centrerat system med postpaket (ett litet hus per ett par kvarter) en bättre lösning?
12. Skulle ruttoptimering och schemaplanering förenklas eller försvåras med detta?
13. Säkerhet?
14. Inom hur många år kan vi se detta?
15. Övriga tankar som du tror kan hjälpa oss i studien?

## Intervjuguide 10

Lars Simonsen

VD

1. Kan du förklara vad du arbetar med?
2. Vill du beskriva omgivningen till boxarna, stadsmiljö, förort eller landsbygd?  
Hur långt ska alla ha till boxarna?
3. Hur såg initiativtagandet ut i lanseringen? (Med t.ex. kommun, privata aktörer mm).
4. Vilka aktörer samarbetar ni med?
5. Hur fungerar samarbetet?
6. Vad har varit utmaningarna för er på Naerboks?
7. Vad ser du är utmaningarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar?
  - a. I villaområden?
  - b. Nybyggnationer?
  - c. Äldre lägenhetshus?
8. Vad ser du är fördelarna med att övergå från traditionella brevlådor till paketboxar för de olika parterna? (Fastighetsägare, konsument, kommun/stad och transportföretag).
  - a. I villaområden?
  - b. Nybyggnationer?
  - c. Äldre lägenhetshus?
9. Finns det något samarbete idag med:
  - a. Kommun?
  - b. Leverantörer?
  - c. Privat sektor?
10. Säkerhet?
11. Hur ser du att kostnader skulle fördelas?
12. Förändringsvillighet hos boenden och fastighetsägare?
13. Är systemet öppet för flera aktörer?
14. Danmark till skillnad mot Sverige? Svårigheter
15. Har ni tänkt något på returhantering?
16. Övriga tankar som du tror kan hjälpa oss i studien?