



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för service management  
och tjänstevetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Citylogistikens komplexitet

En kvalitativ studie om hur samarbete fungerar inom citylogistik  
där flera olika aktörer verkar

Henrik Christiansson  
Pontus Ekdahl

Antal ord: 14 883

Gruppenr: 23

Handledare:  
Eerika Saaristo

Examensarbete  
VT 2021

## Sammanfattning

Fler människor tenderar ständigt att bosätta sig i städer samtidigt som handelsvaror och transporter ökar. Det innebär utmaningar i att utforma en citylogistik som ska hantera ökningen på den komprimerade ytan som staden erbjuder. Citylogistik är komplext, det grundar sig i antalet aktörer med dess mångfald, men även policys och utformningar som kan utmana logistiken i staden. Citylogistik präglas även av ett hållbarhetsperspektiv som är ett förankrat förhållningssätt för de flesta aktörerna i staden. Samarbete mellan aktörer i staden är en möjliggörare för att hitta effektiva lösningar tillsammans som kan förbättra citylogistiken. Att samarbeta mellan inblandade aktörer är däremot komplicerat, detta beror på att flera olika verksamheter ska verka på samma komprimerade yta där konkurrenssituationen kan bli påtaglig. Studien undersöker betydelsen av samarbete inom citylogistik samt hur det fungerar när flera aktörer har olika viljor och mål som verksamhet. Semistrukturerade intervjuer med offentliga och privata aktörer som är involverade i citylogistik har legat till grund för att inhämta det empiriska materialet. Det empiriska materialet har sedan tolkats och analyserats tillsammans med den tidigare forskningen för att på så sätt kunna dra egna slutsatser. De framträdande slutsatserna som studien kommit fram till är att samarbete krävs men är tålamod- och tidskrävande, där intressenterna behöver dela värdegrund samt ingå relationer för att lyckas. Ett förhållningssätt med en affärsmodell vore fördelaktigt där ekonomisk vinst inte behöver vara det viktigaste, utan klargöra det beroendet som föreligger av att vinster kan ske inom hållbarhet för staden som tydliggörs av samarbetets resultat.

**Nyckelord för studien:** samarbete, partnerskap, komplexitet, integration, intressenter inom citylogistik, stadens utmaningar, ömsesidigt beroende.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Problemformulering	5
1.2 Syfte och frågeställningar	7
<b>2. Metod</b>	<b>8</b>
2.1 Kvalitativ forskning	8
2.2 Insamlingsmetod	9
2.3 Urval av undersökningsdeltagare	10
2.4 Etiska ställningstaganden	11
2.5 Analys av forskningsmaterialet	12
2.6 Tillförlitlighet och äkthet	13
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>15</b>
3.1 Citylogistik och dess komplexitet	15
3.2 Citylogistikens intressenter	17
3.2.1 Privata intressenter	17
3.2.2 Offentliga intressenter	18
3.3 Myndigheters roll i citylogistik	19
3.4 Samarbete mellan intressenter i staden	20
3.4.1 Delning av information och flöden	22
<b>4. Analys</b>	<b>24</b>
4.1 Citylogistikens mångfald och komplexitet	24
4.2 Komplexa initiativ i staden	26
4.3 Behovet av samarbete inom citylogistik	29
4.4 Aktörers roller för samarbete i citylogistik	30
4.5 Förutsättningar för samarbete mellan stadens intressenter	32
4.6 Samarbetets beståndsdelar för citylogistik	34
4.7 Möjligheter i citylogistik	39
<b>5. Diskussion och slutsats</b>	<b>42</b>
<b>Referenser</b>	<b>46</b>
<b>Bilagor</b>	<b>53</b>

# 1. Inledning

Befolkningen tenderar att ständigt öka i världen som innebär att fler människor bosätter sig i städer vilket resulterar i fler tätbebyggda områden kommer infinna sig i framtiden. Dolati Neghabadi, Ervard Samuel och Espinouse (2019) förtydligar detta genom att påpeka att år 2050 kommer cirka 70 procent av världens befolkning bo i städer. Städernas befolkningstäthet och den ständigt pågående urbaniseringen tenderar att ställa stadsområdena inför utmaningar där ekonomisk, social och miljömässig påverkan är centrala delar att ta hänsyn till. Stadsområdena drabbas särskilt av miljömässiga och sociala konsekvenser från transportmedlen och där ineffektivitet i varuleveranser bidrar till ekonomiska konsekvenser (Özbekler & Karman Akgül, 2020). Samtidigt som befolkningstätheten i städerna ständigt ökar så förväntas även e-handeln öka varje år med cirka 20 procent och i Sverige förväntades 200 miljoner sändningar ske 2020. Den snabbt växande e-handeln blir därmed ett viktigt fenomen med dess olika effekter för den framtida utvecklingen av städer (Pettersson, Hiselius & Koglin, 2018). Med det ökade behovet för handelsvaror samt förändringar i kundens handlingsätt som tenderar att öka antalet transporter i städerna resulterar i påtagliga växthusgasutsläpp (He & Haasis, 2019). Det främsta begreppet som behandlar transporter i städer är citylogistik, vilket är förutsättning inom staden för att människor ska kunna leva men samtidigt är det en aktivitet som ökar trängsel och försämrar miljö som negativt påverkar livskvaliteten (Muñoz-Villamizar, Montoya-Torres & Vega-Mejía, 2015). Transporter inom staden blir därmed en viktig faktor för samhällsutvecklingen.

Flertalet olika intressenter är inblandade i städernas logistik eftersom intressenterna befinner sig i tätbebyggda områden och behöver leverans av varor dagligen. Alla involverade intressenter har olika egna mål och behov som kan tendera att bli motstridiga gentemot andra intressenter, som eventuellt bildar konflikter och svåra beslut (Dolati Neghabadi et al. 2019). Utvecklingen av stadens transporter behöver därmed en interaktion mellan inblandade aktörer och framförallt mellan offentlig och privat sektor. Godstransporter inbegriper huvudsakligen företag-till-företag eller företag-till-konsument vilket förutsätter en privat och offentlig förståelse för att kunna bedriva innovativa hållbara stadsfraktslösningar. Flera aktörer hamnar stundtals i situationer där det förväntas att andra intressenter ska ta initiativ för en förbättrad stadslogistik, som resulterar i att citylogistikens utveckling står still. Det behövs därmed en

kombination av kommersiella initiativ och regeringens politik för att ha möjlighet att kunna utveckla mot mer effektiv citylogistik (Behrends, Lindholm & Woxenius, 2008). Inom citylogistiken krävs samarbete och innovativa partnerskap mellan intressenter för att framgångsrikt kunna genomföra effektiva och hållbara städer (Lebeau, Macharis, Van Mierlo och Janjevic, 2018). Ökningen av transporter och befolkning i städer är ett utmanande problem för framtiden som kan underlättas med hjälp av samarbete mellan aktörer, det blir därmed intressant att undersöka hur samarbete fungerar bland citylogistikens intressenter.

## **1.1 Problemformulering**

Städer karaktäriseras av flera intressenter med olika mål och intressen som måste samverka på samma arena för att uppnå tillfredsställande resultat. Samarbete är en möjliggörare för att kunna nå effektiv citylogistik men underbyggs av egna intressen i de olika initiativen som måste vara tillräckligt motiverade för att bedrivas (Jamshidi, Jamshidi, Ait-Kadi & Ramudhin, 2019). Gränsöverskridande samarbete är en viktig del för att nå operationell effektivitet som styrs av stadens regler såsom tillgång och tidsrestriktioner för logistiken. Där staden idag påverkas av köer, föroreningar, en överdriven energikonsumtion och brist på plats för allmänheten på grund av transporter vilket påverkar möjligheten till hållbarhet (Jamshidi et al., 2019). Samarbetet kräver att de inblandade kan erhålla en fördel på något sätt för förbättringar av citylogistiken för att kunna stimulera aktören. Ofta är meningsskiljaktigheterna bestående av offentliga aktörer i förhållande till privata aktörer, och det är en nödvändighet att alla intressenter engagerar sig i planeringen och beslutsfattandet. Kijewska och Jedliński (2018) förtydligar detta genom att initiativ i städer mestadels gynnar en typ av intressent men väsentligt kan missgynna andra intressenter. Detta beror främst på att intressenter inte är delaktiga i planerings- och implementeringsfasen av initiativ vilket gör att åsikter från olika intressenter saknas. Genom att engagera sig kan det diskuteras fram en lösning som gynnar flera intressenter. Intressenterna bör därmed beaktas i både beslutsfasen och genomförandefasen genom deras expertis av att hantera de verkliga fallen. Engagemang från intressenter är därmed en avgörande faktor för säkerställandet av effektiva system för stadslogistik, utan faktorn blir citylogistiken svår att utveckla (Dolati Neghabadi et al. 2019). Engagemanget påverkar då hur de involverade kan samarbeta, där tillgång och efterfrågan inom staden ständigt ändras. Citylogistikens förutsättningar ändras ständigt efter att tillgång och efterfrågan ändras, vilket påverkas av att alla involverade kan samarbeta. Gomez-Marin, Serna-Uran, Arango-Serna och

Comi (2020) beskriver att informationshantering inom citylogistikens försörjningskedja tillåter en tidig reaktion på stadens förändringar i en operationell kontext.

Samarbetet i staden har övergått mer från ensidig organisationsstyrning från ledning, till en delad styrning som sträcker sig över flera organisationer med överenskommelser, där staten, icke vinstdrivande organisationer, kommersiella företag och engagerade medborgare är med (Ruffin, 2010). En av de största utmaningarna för städer är att nå hållbarhet inom stadens leveranser. Detta beror på att städer främst är byggda för persontransport och transporter utformade från företag till företag, för att nå hållbarhet inom städer krävs då en planering som involverar fler aktörer. Ansvarsområdet när fler intressenter tydliggörs leder till en brist på kunskap av det ömsesidiga beroendet som finns och otydliga ansvarstagande för staden (Behrends et al., 2008). Det innebär att samarbete är en möjliggörare för hållbara städer, om alla intressenter är med på samma bana för de olika initiativen. Problemet är att alla intressenter inte har samma förhållningssätt och möjlighet för de olika initiativen och målen. Det kan förankras med olika subjektiva och objektiva kriterier som kan anknyta till hinder som innebär olika möjligheter för olika intressenter (Jamshidi et al., 2019).

Samarbete innebär flera problem där myndigheters regelverk skapar förutsättningar för olika initiativ i staden. Det innebär möjligheter för de involverade aktörerna men kan samtidigt skapa hinder för andra intressenter (Kijewska & Jedliński, 2018). Möjlighet och initiativ förhåller sig alltså olika till ett effektivt samarbete inom staden för flera parter. Problemet i samarbetet kan skildras genom de olika initiativen som innebär olika effekt för olika aktörer, där skiljande prioritering och förhållningssätt finns till stadens logistik för aktörerna (Jamshidi et al., 2019). Det leder till att intressenter inte kan genomföra olika initiativ för att andra aktörers möjligheter väger tyngre med deras initiativ. Företag har även mer fokus på hållbarhetsfrågor idag som redan appliceras i en komplex försörjningskedja. Komplexiteten kan påverka försörjningskedjans effektivitet där hållbarhetsperspektivet påverkar både effektiviteten och relationen mellan olika intressenter i kedjan (Macchion, Moretto, Caniato, Danese & Vinelli, 2020). Ett samarbete krävs för en förbättrad citylogistik, som kan bli utmanande med alla intressenters olika mål och behov som ska verka tillsammans. Tidigare forskning visar samarbetets betydelse, ömsesidiga beroendet och svårigheterna att etablera samarbeten inom

citylogistiken. Det blir därmed intressant att tydliggöra vad som är betydelsefullt i samarbeten mellan aktörer inom staden, och vad som kan möjliggöra ett lyckat samarbete där ett ömsesidigt beroende föreligger.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Studiens syfte är att skapa förståelse för samarbetets roll inom citylogistik och hur det fungerar när flera aktörer är inblandade. Till detta ska även de olika intressenterna tydliggöras för dess möjlighet att tillsammans i staden skapa en förbättrad citylogistik. Syftet ska tydliggöras med hjälp av följande frågeställning: Hur fungerar samarbetet mellan aktörer inom citylogistik där förutsättningarna är komplexa och grundar sig i många intressen?

## 2. Metod

Det abduktiva arbetssättet har tillämpats som forskningsansats, som innebär en blandning mellan deduktion och induktion utan att använda något av arbetssätten fullt ut. Arbetssättet kan liknas vid ett detektivarbete där det förs flera resonemang samtidigt som slutsatser dras genom att ständigt växeldra mellan deduktion och induktion, där enskilda fall prövas mot varandra (Fejes & Thornberg, 2011, s. 25). På så sätt har studien analyserat olika urvals ställning till frågor ställda, samtidigt som teori har varit en grund till att analysera verkligheten för att kunna dra slutsatser.

Det abduktiva arbetssättet tillämpades i studien eftersom det tillåter att fokusera på samarbete mellan aktörer. Även hur det förhåller sig mellan stadens intressenter för dess logistik, där de olika intervjuerna prövas mot varandra och slutsatser dras längs vägen utifrån teori. Alvehus (2019, s. 54) menar att aktörsansatsen utgår från problem som aktörer upplever där ansatsen ska bidra till att lösa problemet. I vår problemformulering med sin grund i problemen kring samarbete som inte alltid gynnar de inblandade på likställda villkor med de olika initiativen, är målet att bidra med förståelse för hur samarbetet fungerar mellan intressenter i stadens logistik. Aktörsansatsen ska ha som ambition att skapa praktiska bidrag till problem hos aktörerna som däremot kan vara svårt att motivera till det bredare kunskapsintresset (Alvehus, 2018, s. 20-21). Studiens urval grundar sig på olika personers relevans till samarbete för citylogistiken.

### 2.1 Kvalitativ forskning

Det är en distinkt skillnad i kvalitativ och kvantitativ forskning angående dess forskningsstrategi och vilken roll teorin spelar (Bryman, 2018, s. 62). Den kvalitativa forskningen lägger stor vikt vid ord snarare än numerisk data vid analys av data. Den har även en utgångspunkt i deltagarnas perspektiv som styr innehållet av insamlingsmaterialet (Bryman, 2018, s. 487). Det är en lämplig metod att genomföra när det önskas mer djupgående eller nyanserad beskrivning av fenomenet (Kjaer Jensen, 1995). Studiens uppsatta frågeställningar behövde djupgående information som inte kunde erhållas genom numerisk data, vilket betydde att studiens forskningsmetod passade att genomföras på ett kvalitativt tillvägagångssätt. Studiens empiri samlades då in genom intervjuer av personer med koppling till citylogistik och samarbete på olika sätt. Detta eftersom att samarbete utspelar sig i och



mellan olika organisationer vilket är en värld intervjupersonerna upplever och verkar i. För att kunna granska och analysera denna värld med utgångspunkt i uppsatta frågeställningar krävdes intervjuer som utgår från en kvalitativ metod som ska skildra vad intervjupersonerna upplever.

## **2.2 Insamlingsmetod**

Semistrukturerade intervjuer genomfördes som studiens huvudsakliga intervjuform där specifika teman listades för att inte missa viktiga ämnen som är av intresse från bägge parter (Bryman, 2018, s. 563). Intervjuformen valdes eftersom den ger flyt och flexibilitet samt resulterar i utbyte av information kring ömsesidigt ämne. Den tillåter då intervjupersonen att beskriva sina tolkningar och samtala öppet om specifika teman. Intervju som metod ger ofta intervjupersonen möjlighet att ge utförliga svar och eventuella följdfrågor kan ställas, vilket ger ytterligare diskussion och djupgående information (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 85). Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015, s. 38) förklarar också hur intervjuer har fördelen att vara flexibla, där det finns många olika tillvägagångssätt gällande fasta och öppna frågor för varje intervju. Det går att anpassa sig i intervjuer som forskare på ett helt annat sätt än ett standardiserat frågeformulär och där en bredare bild med fler nyanser ges.

Innan intervjuerna genomfördes var teman uppsatta i intervjuguiden som är relevant för forskningsfrågorna och vald teori. I dessa teman sattes flera detaljerade frågor upp för intervjupersonen att besvara. Kvale och Brinkmann (2014, s. 147) menar att tematisering klargör formuleringen av frågorna i intervjun och av teorin i relevans till intervjustudien. Teman som utgjorde intervjustudierna blev citylogistik, samarbete, möjlighet att påverka och policys samt lagar i städerna.

För att avgöra urvalets relevans till vår forskningsfråga var det tidigt viktigt att skapa sig en sammanhängande överblick vad de olika intervjupersonerna kan tillföra. Att få en överblick i undersökningen är viktigt eftersom det möjliggör hur intervjuerna ska genomföras (Kvale & Brinkmann, 2014, s 153). En annan viktig faktor som studien tagit hänsyn till är den begränsade tiden. Planeringen har därmed inneburit att kontakt med olika företag och myndigheter togs i ett tidigt skede för att säkerställa att relevant empiri kunde erhållas i tid. Transkribering och analyser av det empiriska materialet genomfördes tätt inpå genomförd intervju för att hushålla

med tiden effektivt. Kvale och Brinkmann (2014, s. 155) menar att transkribering och analys är tidskrävande delar som måste få ta sin tid för genomförandet.

Intervjuerna genomfördes via digitala plattformar i form av Zoom, Teams och Skype på grund av rådande pandemi. Bryman (2018, s. 593) beskriver hur videointervjuer kan innebära begränsningar i form av mottagningsproblem som bidrar till en försämrad intervju men även svårigheter att genomföra transkriberingen. Forskarna har därmed varit noggranna och tydliga under varje intervju där respondenterna fick möjlighet att upprepa det som sagts om störningar skulle förekomma. Starten av intervjuerna lades till att skapa en bild för undersökningsspersoner om studiens syfte, samt önskemål om inspelning framfördes. Kvale och Brinkmann (2014, s. 170) menar att intervjupersonen får möjlighet att ställa eventuella frågor innan intervjun startar om det är oklarheter. Intervjuerna genomfördes sedan utifrån en intervjuguide som ständigt belyste urvalets relevans och roll. Där en skillnad fanns i privat eller offentlig aktör men även om de ingått i ett etablerat samarbete. En intervjuguide är ett manus som styr intervjuens förlopp som innehåller de ämnen som ska beröras, för att få ett flyt i intervjun och undvika att missa något ämne (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 172). Intervjuguiden togs främst fram som stöd för intervjupersonerna under intervjuens gång, men där deltagarna hade frihet att diskutera om de olika uppsatta ämnena. Alla intervjuer blev specifika och unika i den bemärkelsen att intervjun anpassades till respondenternas ämnesval och svar ibland, men där intervjuguiden hela tiden fanns som stöd för att återkomma till de uppsatta ämnena.

### **2.3 Urval av undersökningsdeltagare**

Eldén (2020, s. 79) beskriver hur det främst handlar om att undersöka och identifiera vilken typ av sammanhang som kan studeras för att ha möjlighet att besvara forskningsfrågorna. Svensson och Ahrne (2015, s. 22) menar att den klassiska forskningen länge varit begränsad till att enbart studera en viss typ av miljö. Detta kan ge möjligheter att få en bättre inblick inom det område som studeras, men det kan även vara fruktbart att undersöka flertalet miljöer för att möjliggöra en jämförelse mellan dem. Forskningen studerade därför olika aktörers syn på problemen med samarbete för att nå en bredare kunskapssyn genom flera olika miljöperspektiv. Valet av deltagare till intervju utgick från personer inom organisationer som har en koppling till studiens forskningsfråga, det vill säga inte på slumpmässigt sätt. Det målstyrda urvalet är ett strategiskt

sätt att välja undersökningsdeltagare med relevans mot forskningsfrågorna som formulerats, för att tillgå korrekt information (Bryman, 2018, s. 496). Det målstyrda urvalet var utgångspunkten i studien eftersom det försäkrar forskningen om att undersökningspersonerna är relevanta med anledning av deras erfarenheter kring ämnet.

Snöbollsurval blev också applicerbart eftersom intervjupersoner tipsade om potentiella undersökningspersoner, som personen ansåg kunde vara intressant relaterat till forskningen. Snöbollsurvalet är en teknik där forskaren väljer ut en grupp personer som är av relevans till forskningen, där de utvalda personerna föreslår andra deltagare som har erfarenheter och egenskaper som också kan vara relevanta för undersökningen (Bryman, 2018, s. 504). Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015, s. 41) menar att snöbollsurval kan inneha risker eftersom deltagarna antagligen redan haft kontakt och därmed kan förmodas ha vissa gemensamma erfarenheter eller attityder. Det finns därmed risker i att fältmaterialet inte blir tillräckligt allsidig och är troligtvis inte representativ för en population. Däremot ansågs snöbollsurvalet vara ett enkelt tillvägagångssätt, eftersom svårigheter fanns att tillgå tillräckligt med relevanta intervjupersoner. Även vetskapen att intervjupersonerna hade erfarenheter av det sociala fenomenet var positivt.

	Befattning	Bransch	Mötesrum	Datum	Intervjulängd
<b>Respondent 1</b>	Strategiska Planerare	Offentlig verksamhet trafiknät nationell nivå	Zoom	2021-04-23	00:59:05
<b>Respondent 2</b>	Gods Strateg	Offentlig verksamhet trafik i staden	Microsoft Teams	2021-04-26	00:58:37
<b>Respondent 3</b>	Last-mile- och Innovationsansvarig	Transport och logistik	Zoom	2021-04-27	00:56:58
<b>Respondent 4</b>	Hemleverans- och Hållbarhetsansvarig	Transport och logistik	Microsoft Teams	2021-04-28	00:58:11
<b>Respondent 5</b>	Gods Strateg	Offentlig verksamhet trafik i staden	Zoom	2021-04-28	00:57:17
<b>Respondent 6</b>	Chef godsstrategi				
<b>Respondent 7</b>	Projektledare citylogistik	Neutral aktör som samlar intressenter i staden	Microsoft Teams	2021-04-28	00:56:47
<b>Respondent 8</b>	Regionchef Stockholm	Fastighet	Zoom	2021-04-29	00:57:05
<b>Respondent 9</b>	Transportchef	Restauranggrossist	Microsoft Teams	2021-04-30	00:58:21
<b>Respondent 10</b>	Verksamhetsutvecklare	Logistik inom dagligvaruhandel	Microsoft Teams	2021-04-30	00:35:12
<b>Respondent 11</b>	Varudistributionsansvarig	Offentlig verksamhet logistik i kommunen	Zoom	2021-05-05	00:59:10
<b>Respondent 12</b>	Företagsableringslots	Offentlig verksamhet näringsliv i staden	Skype	2021-05-06	00:32:00

**Total Intervjulängd 09:48:43**

Tabell 2.3 sammanfattning av intervjuer

## 2.4 Etiska ställningstaganden

Etiska ställningstaganden är en viktig punkt att ta hänsyn till när det gäller intervjuer för att inte skada undersökningsdeltagaren. Enligt Eldén (2020, s. 84) är det informerade samtycket en grundläggande utgångspunkt inom forskningsetiken för att skydda forskningspersonerna och respektera deras självbestämmande. Undersökningsdeltagaren måste innan intervju blivit

informerad om framförallt den övergripande planen och syftet med undersökningen, men även att deltagandet är frivilligt och rätten till att när som helst avbryta medverkan (Eldén, 2020, s. 84). Studiens syfte samt information om etiska ställningstaganden som studien tar hänsyn till blev skickat till varje undersökningsdeltagare innan planerad intervju. Detta för att ta hänsyn till personens integritet samtidigt som personen fick ta del av vad studien innehåller på ett övergripande plan, så att någorlunda förberedelse till intervjun kunde ske. Bryman (2018, s. 170) menar att nyttjande- och konfidentialitetskravet också måste tas i beaktning för att respektera deltagarnas integritet. Studien nämnde därmed inte deltagarna med deras riktiga namn och uteslöt även information som ansågs kunna skada deltagarens integritet. Undersökningsdeltagarna fick innan påbörjad intervju också tillgång till information angående studiens sätt att hantera personens uppgifter, men även information om rätten att abdikera när som helst.

## **2.5 Analys av forskningsmaterialet**

För att samla in empiriskt material krävs det metoder men det krävs även metoder att tillgå relevant information ur det inhämtade materialet. Först och främst behöver den utskrivna intervjun sorteras där Rennstam och Wästerfors (2015, s. 67) menar att materialet till en början är oordnat, och där sortering kan ordna problemet. Eftersom intervjuerna spelades in och transkriberades så gavs möjligheten till detaljerad analys av gemensamma teman från de genomförda intervjuerna. Genom varje transkribering skapades en överblick. Därefter sorterades materialet ut i olika teman som hade betydelse för varje intervju och intervjupersonens relevans till studien. De olika teman kodades genom olika färger som innebar en första sortering. Det resulterade främst ut i vad som krävs inom logistik i dagens stad, hur olika aktörer samarbetar, hur olika möjligheter samt hinder ser ut inom citylogistik, ett överensstämmande förhållningssätt till hållbarhet och komplexitet.

Sedan genomfördes en fördjupning i de olika teman ytterligare genom sin färg kopplat till en siffra, vilket innebar en ytterligare sortering och reducering. Det gavs därmed även en möjlighet att under tiden lära in sig materialet på ett smidigt sätt. Här sattes intervjupersonens roll i relevans till frågan och svaret för att analysera dess betydelse kopplat till studiens syfte. Detta skapade en grund i hur vi kan använda det empiriska materialet till de olika teorierna vi valt.

Från reducering kom fler och djupare teman som citylogistikens komplexitet med de många aktörerna, åtskiljande förutsättningar, inställning till samarbete, inkludering men även exkludering från myndigheters eller privata aktörers sida i samarbeten. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 103) menar att reducering krävs för att kunna välja ut kategorier som anses vara betydelsefulla incidenter som intervjupersonerna nämnt.

Detta är inte tillräckligt för en fullständig analys av materialet utan argumentation är också nödvändigt för att undvika auktoritetsproblemet. Genom att analysera materialet efter sortering och reducering i förhållande till tidigare forskning kunde de olika teman fördjupas ytterligare. Det resulterade i olika möjligheter och utmaningar inom stadens logistik som definieras av komplexiteten med alla aktörer och deras försörjningskedjor. Även konkurrens framförallt inom transportsektorn, datadelning, branschspecifika förutsättningar och till sist att kunna samarbeta under dessa förutsättningar med den komplexitet som existerar. Argumentationen sker i relation till dels tidigare forskning men även samhället i stort (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 137).

## **2.6 Tillförlitlighet och äkthet**

Den kvalitativa forskningen behöver bedömas och värderas utifrån olika kriterier, två av de grundläggande bedömningskriterierna innebär tillförlitlighet och äkthet (Bryman, 2018, s. 467). Tillförlitligheten påpekar att bedöma huruvida studien innehar en trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka. Det handlar om att delge tillämpade sammanfattningar eller citat till berörd undersökningsdeltagare, för att få en bekräftelse på att forskarna har uppfattat deras verklighet på rätt sätt för säkerställandet av trovärdigheten. Eftersom intervjupersonerna har svarat på frågorna självmant också gör det studien till än mer trovärdig. Det handlar även om huruvida resultaten från studien är överförbara, om de fungerar i annan kontext eller i samma kontext vid senare tillfälle. Överförbarheten i denna studie kan inte säkerställas helt. Eftersom det beror på sociala sammanhang intervjupersonerna arbetar i, vilket speglar deras verklighet som kan skilja sig åt jämfört med andra urval som hade kunnat vara relevant för denna studie. Kvale och Brinkmann (2014, s. 295) menar att intervjupersonens svar kan förändras över tid där svaret också kan ändras med en annan intervjuare. Pålitligheten bygger på reliabiliteten, där studien bygger på en fullständig och tillgänglig redogörelse angående studiens alla tillvägagångssätt (Bryman, 2018, s. 468). Studien har utförts med noggrannhet men även transparens genom att förtydliga varje tillvägagångssätt med

forskningen och samtidigt förklarat varför varje steg gjorts. För att ha möjlighet till att styrka och konfirmera studien har personliga värderingar undvikits som kan påverka undersökningens utförande men även slutsatserna.

Äkthet bygger på kriterier som väcker generella frågor som rör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet (Bryman, 2018, s. 470). Äktheten berör framförallt om undersökningen ger en rättvis bild av de olika åsikterna och uppfattningarna som respondenterna framförde under intervjun. Där ett etiskt förhållningssätt genomsyrat hela intervju- och analysprocessen. Genom hela studien har tillvägagångssättet tagit hänsyn till att spegla intervjupersonernas åsikter och resonemang till ställda frågor på ett rättvisande sätt. Från vår tidigare forskning i analysen speglas de viktiga faktorer som kommit fram ur intervjupersonernas relevans och information till vår studie. Där målet med studien var att bidra med kunskap som är förankrad i tidigare forskning tillsammans med intervjupersonernas relevans till forskningsområdet.

### **3. Teoretisk referensram**

Teoretiska referensramen redogör centrala teorier att ta i beaktning för samarbete inom citylogistik. Inledningsvis redovisas citylogistikens komplexitet och vilka utmaningar det innebär för samarbete inom citylogistik. Därefter beskrivs intressenters betydelse inom stadens logistik där deras möjligheter och roller för en förbättrad citylogistik lyfts fram. Sedan förtydligas stadens påverkan på citylogistiken, som myndigheter ansvarar för genom stadsplanering och policys vilka privata aktörer verkar med. Till sist redovisas hur samarbete mellan intressenter inom citylogistik kan fungera och utmärkande drag för att tillgå ett lyckat samarbete. Forskningen som presenteras är centrala delar för att analysera samarbetets betydelse och hur det fungerar inom citylogistik. Detta bedöms ge studien en tillräcklig grund för att uppfylla syftet.

#### **3.1 Citylogistik och dess komplexitet**

Citylogistik kan benämnas på olika sätt, Taniguchi (2014) har beskrivit det som processen för att optimera logistikaktiviteter av privata aktörer med diverse informationssystem som stöd, med tanke på bland annat trafikmiljön och energibesparingar inom EU:s ram för marknadsekonomi. Awasthi, Adetiloye och Crainic (2016) menar att huvudsyftet med citylogistik är att minska störningar som är förknippade med transporter av gods i städer, men samtidigt stödja ekonomisk, miljö och social utveckling av städerna. Zenezini och Marco (2020) beskriver liknande att syftet handlar om att minska negativa faktorer samtidigt som effektivitet måste upprätthållas och ständigt arbetas med, utan att minska lönsamhet hos de privata aktörerna i staden. Det kan innebära en komplexitet eftersom att aktörerna tenderar att ha olika mål och faktorer som driver deras verksamheter.

Distribution av varor inom stadsområden är ofta kopplat till sista leveransdelen i transporter som står för höga kostnader sett till hela försörjningskedjan i organisationer. Att därmed infinna en förbättrad logistik i staden blir därför intressant dels för offentlig verksamhet som ansvarar för utsläpps- och säkerhetsstandarder men även privata organisationer som vill ha effektivitet rent ekonomimässigt (Lindholm & Blinge, 2014). Under nutidens demografiska förhållanden med tanke på befolkningstäthet så har transporter inom städer blivit viktigare för att stödja bättre levnadsstandard och miljö i stadsområdena. Eidhammer, Andersen och Johansen (2016) benämner stadsområdes speciella utmaningar för godstransporterna när det gäller

logistikprestanda, miljöpåverkan men även samarbetsförmågan. Godstransporter inom städer är väsentliga för stadens ekonomi samtidigt som de påverkar både attraktivitet och kvalité för stadslivet. Russo och Comi (2010) poängterar att ett effektivt godsdistributionssystem är nödvändigt baserat på dess viktiga roll i stadsekonomin och stadsområdets konkurrenskraft. Komplexiteten förhåller sig till flera dimensioner inom hållbarhet där företag fokuserar mer på hållbarhetsfrågor idag och reviderar interna aktiviteter. Det leder till att försörjningskedjan som helhet är mer komplex att förhålla sig till när olika parter i kedjan implementerar initiativ för hållbarhet (Macchion et al., 2020). De menar även att komplexiteten och de större nätverken som försörjningskedjan innebär ställer högre krav på ett samarbete för att möjliggöra effektiva flöden. Möjligheten till de olika förbättringarna i staden är därför beroende av förmåga till samarbete i den komplexa försörjningskedjan, som i staden är delad mellan många intressenter och genomsyras av hållbarhet.

Det finns olika smarta logistiska lösningar, de är komplexa som måste ta i åtanke intressenters engagemang, städers särdrag och olika mål för att nå en hållbar citylogistik. Där transport i dagens städer påverkar alla tre hållbarhetsdimensioner som består av ekonomiska, sociala och miljömässiga dimensioner (Nathanail, Karakikes, Mitropoulos & Adamos, 2021). Van Duin, Slabbekoorn, Tavasszy och Quak (2018) förklarar hur olika initiativ som konsolideringscenter, till förbättrad citylogistik är svåra att få ekonomiskt bärkraftiga och därmed en tvekan till deltagande från intressenter. Orsakerna är bland annat otillräcklig återbetalning för exempelvis transportörerna men även bristande förståelse för försörjningskedjan från offentliga aktörer. Möjliga lösningar på förbättrad citylogistik är utmanande på grund av dess komplexitet samt mångfalden av aktörer i citylogistik, och att samtidigt kunna hålla alla intressenter engagerade. Citylogistik innehåller flera nivåer av komplexitet vilket försvårar frågan, det handlar inte enbart om de varor som transporteras och olikheten i transportmedlen, utan det involverar också flertalet intressenter med olika målbilder och visioner (Rześny-Cieplińska, Szmelter-Jarosz och Moslem, 2021). Varuförflyttningar inom citylogistiken är i grunden komplex på grund av det stora antalet intressenter och mångfalden av varor vilket kräver en lösning för alla (Stathopoulos, Valeri & Marcucci, 2012).



## **3.2 Citylogistikens intressenter**

Katsela och Browne (2019) belyser hur intressenter kan beskrivas som aktörer med andel eller intresse i resultatet av ett speciellt initiativ i staden. De huvudsakliga aktörerna inom stadslogistik är myndigheter, kunder, godsavsändare och transportörer (Lindholm, 2014). Tamagawa, Taniguchi och Yamada (2010) beskriver hur det finns flertalet intressenter som är förknippade med citylogistik, där deras beteende blir nödvändigt att reflektera över vid undersökning av olika åtgärder. Intressenterna kan vara involverade på olika sätt antingen inom stadsområdet men även indirekt involverade i rörelserna av godstransporter, såsom administratörer och invånare. Inom försörjningskedjan finns däremot aktörer som är mer involverade i godstransporterna såsom speditörer bland annat, men varje intressent har en tydlig roll för att förverkliga olika initiativ till en mer hållbar citylogistik (Tamagawa et al. 2010). Rześny-Cieplińska et al. (2021) förklarar hur det går att urskilja två olika typer av intressenter i form av privata och offentliga aktörer. De offentliga aktörerna är myndigheter som består av lokala, regionala och nationella regeringen men även offentliga företag som exempelvis servicetransporter inom kollektivtrafiken. Myndigheterna ansvarar för olika regler som gäller i staden vilket ligger till grund för möjligheterna men också till olika hinder i staden (Lindholm, 2014). De privata aktörerna består främst av vinstdrivande företag såsom avsändare av gods, transportörer men även individer i form av invånare (Rześny-Cieplińska et al. 2021). Godsavsändare är de som skickar gods i staden och främst beställer transporterna. Transportörerna ansvarar för att själva transporterna kommer fram vilket kan handla om gods men också servicetransporter och byggnadstransporter. Kunderna står för efterfrågan vilket skapar ett behov av transporter i staden som därmed innehar en stor påverkan på hur citylogistiken artar sig (Lindholm, 2014). Intressenters olika perspektiv på hur citylogistikens aktiviteter ska hanteras blir till ett hinder för att kunna generera ett deltagande. Det blir därmed av vikt att diskutera de viktigaste intressenterna för citylogistiken och dess aktörers individuella perspektiv på ämnet när nya åtgärder planeras (Van Duin et al. 2018).

### **3.2.1 Privata intressenter**

Till staden har det växande behovet av gods lett till en ökad trafik som resulterar i föroreningar av olika slag, där privata intressenter framstår som en anledning till ökningen. Privata intressenter är invånare, intresseorganisationer och företag som verkar i staden (Zenezini & Marco, 2020). Speditörer och transportföretag är delaktiga i citylogistiken i allra högsta grad och finns för att tillgodose kundens behov genom transport av gods i godkänt skick och rätt

plats. Detta samtidigt som maximering av servicenivåer gällande transportkostnader och tillförlitlighet är av intresse för att säkerställa att kunden tillfredsställs. Invånare är personer som handlar, bor och arbetar i staden, som därmed påverkas av externa faktorer som buller, lukt och vibrationer och blir därmed indirekt påverkade av det hållbara godstransportsystemet. Privata aktörer som företag besitter ofta vinstdrivarfokus som har en tendens att fokusera på ekonomiska mål utan att ta vidare hänsyn till samhället i stort och dess behov, vilket kan komplicera arbetet kring citylogistik (Rześny-Cieplińska et al. 2021).

Bjørgen, Seter, Kristensen och Pitera (2019) beskriver de privata intressenterna inom citylogistik som en mångfaldig grupp som skiljer sig åt i hur transporter sker. Författarna fortsätter genom att belysa hur transportörer och tredjepartslogistikföretag fokuserar på att öka ekonomisk vinst, där de största utmaningarna ligger i att förbättra lastkapacitet, samlastningar och rutter av transporter. Andra inblandade intressenter som verkar inom städer är mottagare av gods som exempelvis affärer, köpcentrum, restauranger och hotell. Dessa kan påverka och bli påverkade på olika sätt av exempelvis policys som påverkar distributionen. Bjørgen, et al., (2019) menar att dessa aktörer är direkt påverkade av citylogistiken men att deras inblandning alltid sker indirekt. Invånare, arbetare, turister, fordonstillverkare och markägare är också intressenter i staden, däremot deltar de inte i själva transportplaneringen men deras intresse borde bli övervägt av de offentliga aktörerna.

### **3.2.2 Offentliga intressenter**

Rześny-Cieplińska et al. (2021) beskriver de offentliga intressenterna som vanligtvis myndigheter som anses ansvariga för befolkningens livskvalite i städer men även försöka organisera och planera olika initiativ. Witkowski och Kiba-Janiak (2014) förklarar hur lokala myndigheter har en speciell och viktig roll inom citylogistiken. Lokala myndigheter har makt att genomföra regler som andra aktörer måste förhålla sig till som exempelvis vägtullar, trafikljus, belastningsvikter som gör att aktörer får motiv att förändra citylogistiken. Myndigheterna ansvarar också för andra problem som relaterar till logistik i staden som kan styras genom regler för utsläppsmängder, tidsfönster för leverans, lastning, lossning och parkering (Stathopoulos et al. 2012). Behrends et al. (2008) tydliggör hur kravställande kan påverka aktörers handlingar nedströms i en försörjningskedja. Myndigheter och offentliga aktörer är intressenterna som kan påverka alla olika segment och därmed få en viktig roll för

hållbara utvecklingsstrategier. Stadsplanering är en typ av utveckling av staden som måste förhålla sig till logistik menar Muñoz-Villamizar et al. (2015). Myndigheter anses nämligen inneha en avgörande position för olika förbättringsmöjligheter där aktörernas intressen behöver tas tillvara på för att skapa effektivitet (Lindholm, 2014). Samtidigt som myndighetsrollen är viktig och kraftfull inom citylogistik så visar studier att oavsett makt och roll så kan inte olika problem lösas av en ensam aktör. Därmed krävs ett integrerat tillvägagångssätt som involverar alla inblandade intressenter där problem löses genom aktörernas olika infallsvinklar (Behrends et al., 2008). De Oliveria och De Oliveira (2016) framhäver den ekonomiska bärkraften som en nyckelroll inom citylogistik, vilket ökar de offentliga aktörernas och framförallt regerings deltagande. Det handlar framförallt om tillhandahållandet av finansiering vid olika åtgärder men även incitament för genomförda åtgärder.

### **3.3 Myndigheters roll i citylogistik**

Bjørgen, et al. (2019) beskriver EU:s projekt om citylogistik som bestående av tre huvudsakliga utmaningar. Den första handlar om avsaknad av fokus och strategi där det inom få städer finns ansvariga myndigheter för citylogistik. Andra utmaningen förklaras genom brist på koordination mellan de olika aktörerna inom stadens försörjningskedja, där det saknas en dialog mellan offentlig och privat sektor. Den tredje utmaningen är avsaknad av data och information om citylogistik vilket gör det svårare att förbättra effektivitet och långsiktig planering. Bjørgen, et al., (2019) beskriver vidare att det krävs mer av staden och myndigheter för att förbättra citylogistik. Genom diskussioner kan förståelse skapas hos offentliga sektorn om hur logistikföretagens förväntade reaktioner kan bli på logistikrelaterade policys. Detta medför att oväntade effekter av dess åtgärder kan undvikas (Taniguchi, 2014).

För att kunna skapa effektivitet inom citylogistik krävs det att policys är genomförbara och acceptabla för de huvudsakliga intressenterna. Det är också viktigt att identifiera problemområden där de olika intressenternas intressen kan gå skilda vägar (Stathopoulos et al., 2012). Om utmaningarna och problemen inte identifieras riskeras framgången av policys bli lidande. Det innebär också att tiden innan olika policys kan bli implementerade blir lidande, där myndigheter står som ansvariga för policys som de privata aktörerna verkar med. Det finns troligtvis inte någon policy som passar alla involverade aktörer i försörjningskedjan. Det innebär utmaningar för staden som skapar policys, att kunna genomföra rättvisa avväganden för de olika intressena för att skapa en samarbetsvillig miljö för intressenterna (Stathopoulos et

al., 2012). Marcucci, Le Pira, Gatta, Inturri, Ignaccolo och Pluchino (2017) menar på att en bra policy innebär ett paket som interagerar flera olika intressenter som behandlar intressen genom processen av policyskapandet, där olika verksamheters förutsättningar bör beaktas. Från ett policyskapande perspektiv är det viktigt att förstå hur varje del av en policy påverkar olika aktörer. Det i sin tur kan påverka beteende hos aktörerna som hjälper till att göra bättre beslut i skapandet av policys. Partnerskap är ett bevisat effektivt tillvägagångssätt att involvera intressenter i transportrelaterade frågor inom staden (Marcucci et al., 2017).

### **3.4 Samarbete mellan intressenter i staden**

Ruffin (2010) förklarar nätverksformer inom staden som avgörande, där förhandling med olika parter ger en möjlighet till ett förbättrat entreprenörskap. Nätverkets möjlighet med de potentiella förbättringar inom staden hänger på strategiska allianser med samarbete mellan den offentliga och privata sektorn, vilket genomförs av strategisk policy planering, risktagande, uppfinningsförmåga och förmågan att marknadsföra initiativ (Ruffin, 2010). Lindholm (2014) menar att vikten av information mellan olika intressenter genom samarbete och partnerskap möjliggör effektiv citylogistik, som är beroende av transportplanering på en lokal nivå från stadens offentliga sektor.

Lindholm och Blinge (2014) beskriver hur citylogistik karaktäriseras av många intressenter där flertalet aktörer påverkas av olika initiativ inom varuflödet. Samarbete, integration och utbyte av nödvändig information mellan intressenter är därmed viktigt för att tillgå kvalitativa och lyckade resultat. Paddeu, Parkhurst, Fancello, Fadda & Ricci (2018) menar att gemensamma intressen för intressenter driver ett samarbete, men även regelbunden kommunikation för att lära känna varandra på ett djupare plan innan projekt är en viktig framgång. Att bilda grupper för att diskutera projekt och initiativ med inblandade aktörer anses därmed fördelaktigt eftersom det förklarar varför olika tillvägagångssätt är värdefulla, men samtidigt hjälper det till att kompromissa mellan olika intressenters önskemål (Lindholm & Blinge, 2014). För att få bra resultat av partnerskapet kräver det tid för att möjliggöra samarbetet bland intressenterna, även att deras intresse bibehålls över tid i partnerskapet (Lindholm, 2014). Lindholm och Blinge (2014) förklarar däremot att godstransporter är det sällan någon som vill vara ansvarig för vilket kan försvåra att bilda partnerskap. Den största anledningen till undvikandet av godstransporters

roll i citylogistiken är dels otillräcklig motivation och kunskap hos de lokala myndigheterna. Tidigare misslyckade eller mindre lönsamma initiativ för hållbarare citylogistik kan också påverka att samverka med andra intressenter. Det som däremot blir nyckelelement för säkerställandet av framgångsrika initiativ inom citylogistik är engagemang och kunskap från olika intressenter, som kan bidra med olika kunskapsområden (Lindholm & Blinge, 2014).

Taniguchi (2014) benämner ett av de viktigaste elementen för en effektiv citylogistik är ett fungerande offentligt och privat partnerskap. Den traditionella planeringen inbegriper att administratörer utvecklar planer baserat på egna undersökningar eller data och eventuellt beaktar uppmaningar från offentlig myndighet eller invånare. Det offentlig-privata partnerskapet tillåter däremot intressenter att delta i utvecklingen av godstransporter inom staden redan i planeringsfasen. Liu, Mostafa, Mohamed och Nguyen (2020) förklarar hur Public-Private Partnership (PPP) är en möjliggörande samarbetsmodell för att förena den offentliga och privata sektorn för skapandet av smarta stadsprojekt. De båda parterna får möjlighet att utnyttja och komplettera sina färdigheter och resurser till att skapa effektiva logistiska lösningar inom städer. Dessutom inbringar partnerskapet långvariga kontrakt som motiverar aktörerna att utveckla servicelösningar ur ett långsiktigt perspektiv som stämmer överens med hållbar utveckling. Lindholm (2014) beskriver hur perspektivet på citylogistiken har förändrats, där begreppet tidigare innefattade en affärsutmaning för en enskild aktör till ett mer allmänt problem i staden där starkare engagemang från offentliga verksamheter har tilltagit.

Samarbetet mellan olika aktörer är avgörande för transportsystemets effektivitet, vilket är beroende av samsyn och överensstämmighet hos privata och offentliga aktörers syn på utveckling i staden som är under ständig förändring (Lindholm, 2014). Katsela och Browne (2019) menar att intressenter har olika mål för samma typ av aktiviteter eftersom synpunkterna varierar, vilket resulterar i att motiven att delta i olika initiativ varierar mellan intressenter och så också deras integrering. Mångfalden av intressenter understryks att vara ett hinder för kommunikation både när det gäller privat och offentlig sektor. Det kan möjligtvis resultera i strategiska och operativa beslut som påverkar i allra högsta grad stadens godssystem och den offentliga sektorn. Detta innebär att det är högst nödvändigt för nyckelintressenter inom citylogistik att uppfatta områdets problem och samtidigt förstå alla inblandade parter behov

och synpunkter, vilket kräver en genomtänkt planeringsprocess. Van Duin et al. (2018) menar på att lokala myndigheter behöver få en större förståelse för stadsgodstransporter med tanke på deras inflytande vilken kan medföra en positiv inverkan på stadslogistiken i stort. Utrymme i staden arbetar lokala myndigheter dels med, som innebär en utmaning för alla intressenter och tillgången till trottoarkanter är ett exempel där aktörer måste samsas om utrymmet. Yu och Bayram (2021) belyser hur tillgång till trottoarkanter har fått ett ökat behov i städer vilket innebär en utmaning som är viktig för att hantera intressenters verksamhet effektivt. Det handlar om parkering, upphämtning, avlämning, lastning och lossning som måste hanteras för trafik ska kunna flöda fritt utan förseningar som samtidigt ska öka stadens vinst.

Lösningar för city logistiken bör främja integration av olika inblandade intressenters åsikter. Distributionen av gods inom städer är av hög komplexitet vilket förutsätter information om varje intressenters uppfattning, speciellt om dess intressen är motstridiga och varierande (De Oliveira & De Oliveira, 2016). Eidhammer et al. (2016) nämner också hur samarbete eller partnerskap underlättar förståelsen för citylogistik utifrån olika insikter från intresserade parter, vilket resulterar i effektivare men framförallt mindre skadliga åtgärder. De Oliveria och De Oliveira (2016) förklarar hur det inte bara är samarbete som krävs för ett partnerskap inom citylogistiken för att nå effektiva lösningar. Förståelsen för intressenters behov och önskemål men även diskussion om tidigare studiers resultat är av stor vikt, för att tillgå lösningar som gynnar alla inblandade intressenter. Beaktandet av varje intressents olika mål och perspektiv på citylogistik blir viktigt att ta hänsyn till vid lösningsförslag. Gammelgaard, Andersen och Figueroa (2017) förklarar hur samförstånd kan uppnås men inte behöver resultera i en genomförd åtgärd, som kan bero på att tillräckligt värde möjligtvis inte uppnås för berörda parter verksamheter. Holguín-Veras, Aros-Vera, och Browne (2015) menar att alla i en försörjningskedja måste komma överens om en gemensam operationell strategi annars kan kedjan kollapsa. Länkarna i försörjningskedjan är däremot olika när det kommer till funktion som kan göra att aktörer inte har förutsättningarna att inleda samarbete överallt.

### **3.4.1 Delning av information och flöden**

Informationsdelning mellan privata företag och offentlig sektor är en möjliggörare för att förstå den problematiska situationen som godstransporter inom städer innefattar. Paddeu et al. (2018) förklarar hur samarbete inom citylogistiken kräver förtroende men även informationsutbyte

mellan inblandade aktörer. För att kunna vara samarbetsvillig så måste företag dela lastbilar, rutter men även kunder för att kunna minska kostnader, förbättra service till kunderna men även minska verksamhetens miljöpåverkan. Viljan att dela logistikanläggningar, leveransfordon eller annan data med sina konkurrenter kan däremot vara känslig. Delning av resurser kan betraktas som nackdelar för verksamhetens konkurrenskraft eftersom eventuella fördelar som verksamheten innehar delas (Paddeu et al. 2018). Triantafyllou, Tom och Browne (2014) förklarar att ingå i samarbete kan orsaka organisatoriska utmaningar där det handlar om att bilda allianser med konkurrenter i leveranskedjan i form av utbyte av känslig information som kan vara fördelaktig för en annan part.

## 4. Analys

Analysens tre inledande avsnitt rör citylogistikens komplexitet, där mångfald och antalet aktörer påverkar. Utformningar av staden samt hållbarhetens betydelse analyseras även med dess koppling till citylogistikens komplexitet. Dessa delar av komplexitet kommer sedan följa med i fortsättningen av analysen där samarbete analyseras. Samarbetets betydelse inleds med att analysera behovet av samarbete därefter olika aktörers roller i staden. I följande del analyseras sedan hur förutsättningarna ser ut mellan olika aktörer att inleda partnerskap. Sedan presenteras och analyseras olika beståndsdelar för etablerade samarbeten. Till sist analyseras också olika möjligheter som kan förbättra citylogistiken. Genomgående blir fokus på samarbetets relation till komplexiteten, där det empiriska materialet har analyserats och tolkats med hjälp av den teoretiska referensramen. För att tydliggöra empirins koppling i analysen nämns respondenternas roll och vilken organisation de verkar inom vilket utgår från tabell 2.3.

### 4.1 Citylogistikens mångfald och komplexitet

De Oliveira och De Oliveira (2016) beskriver hur distributionen av gods som infinner sig i städer är av största komplexitet vilket inbegriper flera intressenter med olika intressen och behov på en begränsad yta. Alla respondenterna anser att citylogistiken är komplex, framförallt antalet aktörer i staden som har olika värderingar och mål med verksamheten. Där det finns svårigheter i samverkan med andra aktörers mål. Last-mile- och innovationsansvarig (respondent 3) inom transport påpekar att citylogistiken kanske främst förknippas med logistikföretagen utåt sett, men sanningen är att det finns en betydligt större mängd olika företag, fastighetsägare med flera som infinner sig på samma komprimerade yta i en stad. Strategiska planeraren (respondent 1) för trafiknätet nationellt förklarar hur det finns olika intressen som måste tas i beaktning vid olika beslut, det blir en utmaning att kunna tillfredsställa alla. Eftersom vissa beslut tenderar att ge en viss part fördel samtidigt som en annan kan missgynnas, där alla aktörer inom staden utför sin verksamhet med sin målsättning. Intressen och målsättningar som finns behöver fungera tillsammans med andra aktörer i stadens begränsade yta. Eidhammer et al. (2016) menar att samarbete förbättrar citylogistik genom en ökad förståelse mellan berörda parter.

Chef för godsstrategi (respondent 6) inom staden beskriver sin syn på komplexiteten:



[...citylogistik är ju otroligt komplext, mängden aktörer som är inblandade och det gör att det är med olika intressen och olika behov och sådär, så att det gör att det är inte lika enkelt och rakt att jobba med utan det kräver mycket mer samarbeten och dialog och innovation framåt på det sättet...] (Respondent 6).

Respondent sex berättar hur mängden aktörer med olika intressen och behov gör att arbetet blir svårhanterligt. Dolati Neghabadi et al. (2019) menar att motstridiga konflikter kan uppstå mellan organisationer för att deras målbilder inte stämmer överens som gör att samarbete är svårt. Samarbete med flera olika aktörer i staden blir utmanande när målbilder är olika som gör det svårt att komma överens om gemensamma mål. Detta kan bero på att olika typer av verksamheter är svårare att integreras, eller att konkurrenter inte vill bidra med att hjälpa varandra. Både befolkningstäthet och e-handel i städer ökar som innebär fler intressenter på samma yta (Pettersson et al, 2018). Alla aktörer med olika målbilder ska då samsas på en komprimerad yta där så många som möjligt ska utföra sina intressen, detta innebär en komplex situation att hantera. Det kan vara att bedriva sin verksamhet, få levererade paket i tid eller kunna leva i en attraktiv stad, det blir då utmaningar att ta tillvara på alla behov och intressen som existerar. Last-mile- och innovationsansvarig (respondent 3) inom transport beskriver hur det krävs en fungerande avvägning mellan olika beslut och aktörer för att kunna bedriva citylogistiken. Staden är i behov av godstransporter, där intressen och behov kan innebära utmaningar för privata och offentliga aktörer som i slutändan gör att citylogistiken inte bedrivs på ett sätt som gynnar alla aktörer. Det är många olika beslut som ska tas för att bedriva en citylogistik, där olika intressen måste tas i beaktning för att kunna genomföra ett beslut som tillfredsställer merparten av intressenterna. Lindholm och Blinge (2014) beskriver att citylogistik inbegriper på olika branscher och intressenter som innebär att flertalet aktörer påverkas av olika initiativ i staden på varierande sätt. Vid särskilda beslut och initiativ måste det alltså göras en avvägning så att merparten blir tillfredsställd, det är däremot komplicerat att få alla intressenter nöjda.

Det finns många restauranger i städer som har en inverkan på citylogistiken. Transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist beskriver hur restaurangers transporter kan se ut, som kan innebära en komplexitet i samarbetet med gatuutrymmet:

[...en restaurang köper inte bara av oss utan de kanske köper kött av en, fisk av en annan, sen köper de öl och vin från den tredje och sen så har de någon med special servetter från allt det har de ju väldigt många olika leverantörer alltså, som ska alla tampas på gatorna om det här lilla tidsutrymmet, då blir det svårt (Respondent 9).

Transportchefen tydliggör komplexiteten som restauranger utgör när deras försörjningskedja består av flera olika leverantörer. Detta innebär en ytterligare dimension av komplexitet utöver de direkt inblandade aktörerna. Varje enskild försörjningskedja har olika leverantörer där alla ska leverera till samma ställe under samma tidsfönster med olika transportmedel. Citylogistik har flera nivåer av komplexitet där aktörer har olika verksamhetsområden, målbilder och visioner som organisation. Olikheterna kan resultera i många och olika transportmedel för att få godset till verksamheten som involverar fler intressenter (Rześny-Cieplińska et al., 2021). Macchion et al. (2020) menar att komplexiteten och de större nätverken som olika försörjningskedjor innebär ställer högre krav på ett samarbete för att möjliggöra effektiva flöden. Utifrån respondent nios tidigare citat så innebär det en mängd olika transporter som anländer till restauranger, med olika miljöklass och fyllnadsgrad på transportmedlet. Den breda flora av leverantörer kan möjligtvis motiveras av restaurang och andra verksamheter, där bredden av leverantörer kan tillföra en differentiering mot konkurrenter. Det kan resultera i att verksamheten kan göra sig stark i konkurrensen. Flera olika leverantörer ökar däremot godstransporterna i staden som bidrar till sämre framkomlighet, samarbete kan därmed vara en möjliggörare till att samordna leveranser så antalet godstransporter kan minskas. För en verksamhet att ingå i ett samarbete som minskar antalet leverantörer och transporter kan dock vara negativt med tanke på konkurrenssituation.

## **4.2 Komplexa initiativ i staden**

Det är inte enbart mängden intressenter som gör citylogistiken komplex, det finns lagar som organisationer måste förhålla sig till som också påverkar. Offentliga aktörer står som ansvariga för policys, där olika beslut och innovationer innebär svårigheter att få en policy som tar hänsyn gentemot alla intressenters förutsättningar. Det blir komplext och utmaningar för staden som skapar policys, att genomgå rättvisa avväganden för olika intressen. Där skapandet av samarbetsvillig miljö blir svårhanterligt (Stathopoulos et al. , 2012). Regionchef (respondent 8) inom fastighetsbranschen beskriver hur komplexiteten i städer beror på väldigt mycket reglementen som kan innebära eventuella svårigheter. Godsstrategichef (respondent 6) inom staden menar att regelverk kan vara hindrande för olika samarbeten. Regelverken där är ibland föråldrade och är långa processer för att kunna ändra regelverket, som innebär att det eventuellt kan stanna av utvecklingen. För att skapa effektivitet inom citylogistiken krävs det att policys är genomförbara och acceptabla för de berörda intressenterna (Stathopoulos et al., 2012). Det

märks tydligt att både privata och offentliga aktörer belyser hur lagar försvårar samarbetet men även effekten av utvecklingen i citylogistiken. Därmed innebär det att den offentliga sektorn som är huvudansvarig för policyskapandet behöver vara lyhörd till övriga aktörer för att säkerställa genomförbarheten och acceptansen för olika policys. Finns lyhördheten så kommer sannolikt policys bli accepterade och mer lätthanterliga för alla aktörer.

Regionchef (respondent 8) inom fastighetsbranschen belyser att reglementen idag kan skapa utmaningar för aktörer, att enbart en viss storlek på bilar får köra i staden som försvårar situationen att bedriva citylogistiken effektivt. Hemleverans- och hållbarhetsansvarig (respondent 4) inom transportbranschen är av samma uppfattning angående lagens inverkan på komplexiteten, men beskriver samtidigt restriktionerna på annat sätt utifrån ett privat perspektiv:

[...ganska bra med statliga restriktioner eller kommunala restriktioner så länge det liksom är tydligt och långsiktigt så att vi vet, det är ganska stora investeringar vi gör i fordon och annat och infrastruktur som är viktigt för oss att veta vad som gäller de 3, 4, 5 år så att säga men generellt så har vi inga problem med restriktioner...]  
(Respondent 4).

Respondent fyra beskriver hur restriktioner och lagar kan vara bra bara det finns en tydlighet och långsiktighet. Verksamhetsutvecklare (respondent 10) inom dagligvarubranschen belyser också en avsaknad av tydlighet från staden, där det har flaggats för olika skärpningar, nya regler och där utrymme för nya lagar finns men där mycket av det inte har konkretiserats. Respondenten fortsätter med att förklara svårigheten för deras verksamhet i inköp av nya fordon med tanke på indikationer på vad som kan hända om 3 år, där det önskas en tydligare färdplan och långsiktiga regler. Bjørgen, et al., (2019) förklarar att det inte finns en tillräcklig dialog mellan privata och offentliga aktörer, även avsaknad av information om citylogistik som skapar utmaningar att förbättra den långsiktiga planeringen. Det är tydligt att tillräcklig information om citylogistik inte alltid finns som försvårar möjligheten för en tydlig och långsiktig planering, vilket påverkar samarbetet och citylogistikens effektivitet negativt. Att inte kunna ha ett långsiktigt förhållningssätt innebär utmaningar för stadens intressenter, dels att förhålla sig till regler för privata aktörer men även utföra nya anpassade policys från offentliga aktörer. Flera av respondenterna tar upp lagar och regler som något positivt för citylogistiken men där en tydlighet och långsiktighet måste finnas. Tydlighet och långsiktighet kan förbättras genom att skapa sig information och kunskaper om citylogistik, men även föra dialoger och vara lyhörd

gentemot fler intressenter. Detta för att säkerställa att nya initiativ från staden är förankrade med intressenters möjligheter.

I områden med många intressenter, ständig förändring och utveckling krävs det att föra samman olika åsikter (Lindholm, 2014) Den föränderliga aspekten utmanar policyskapandet med att kunna ha en tydlighet och ett långsiktigt perspektiv för stadens intressenter. Godsstrategen (respondent 5) inom staden förtydligar genom att påpeka att världen är föränderlig och vad som måste prioriteras är lite på modet samtidigt som mycket ska få plats i stadens begränsade yta, vilket innebär en ständig utmaning att arbeta med framtida policys. Världen är föränderlig och likaså politiken som speglar hur policy kan skapas. Marcucci et al. (2017) benämner hur policyskapare även behöver tillgodose politisk acceptans. Den politiska acceptansen är ett till element i komplexiteten som påverkar citylogistiken. Godsstrategerna (respondent 5 & 6) inom staden berättar att politikerstyrda organisationer kan få direktiv från politiker att något ska införas, oftast med kort varsel. Det innebär en svårighet i att samråda med dem berörda parterna i staden kring detta direktiv eftersom det oftast inte är möjligt tidsmässigt. Det går även att framhäva politiken som en aspekt att ta i beaktning vid policyskapandet, som kan medföra att planerade policys förändras och där hänsyn saknas till de påverkade aktörerna. Policy kan ändra förutsättningar drastiskt om ett maktskifte sker vilket kan gör att en bransch i staden kan behöva ställa om sin verksamhet. Därför kan det vara viktigt med en överensstämmighet gällande vad som är viktigt i citylogistiken från politiken och de övriga inom det offentliga.

Hållbarhet inom citylogistik påverkas av aktörers intresse att förbättra den, men möjliggörs även av ett långvarigt partnerskap mellan offentliga och privata sektorn (Liu et al., 2020). Alla respondenter har uttryckt hållbarhet som en viktig faktor att hela tiden ta hänsyn till inom staden. Projektledaren (respondent 7) för samverkan av aktörer inom citylogistik tar upp flera intressenter som påverkas av e-handels utveckling men även stadsplanering och miljöfrågor som offentliga verksamheter arbetar med:

[...e-handeln driver den här utvecklingen med fler leveranser som ska nå till kunden på kort tid, det är många intressenter som är inblandade och det är liksom allt från och transportörerna vilka är dem man kanske tänker på först, men så har man ju då stadsplanering, miljöfrågor...] (Respondent 7).

En del i möjligheten att samarbeta är hållbarhet inom citylogistik, alla respondenter tar upp aspekten som en viktig faktor. Stadsplanering innefattar bland annat tillgången till trottoarkanter i städer där flera aktörer samlas om samma plats där framkomlighet är viktigt. Olika miljözoner finns och kommer implementeras i Sverige som innebär att leveranser i staden måste ske på ett hållbart sätt. Yu och Bayram (2021) menar att tillgången på trottoarkanter för olika aktörer är en utmaning för att kunna hantera intressenters logistik effektivt. Företagsetableringslots (respondent 12) för näringslivet i staden beskriver transporter kopplat till restauranger, "transporter är jätteviktigt också med alla precis som du säger restauranger att de sköter sin avfallshantering på ett bra sätt, för att det påverkar ju stadens luftkvalitet också, hållbarhet och framkomlighet". I citatet finns två aspekter att lyfta, dels om transportörer kan uppfylla miljözonerna eller om exempelvis restauranger betalar för miljövänligare transporter. Andra perspektivet att lyfta är avfallet från restauranger som förefaller mer i samarbete eller en samlad transportlösning. Transporterna till eller från restaurangerna går vid ett skede tomt på grund av att transporterna har levererat allt eller startar hämtning av avfall. Sker leverans av varor och hämtning av avfall med samma transportmedel skulle det innebära att trottoarkanten skulle vara ockuperad en längre tid med färre transporter. Detta skulle i sin tur kunna påverka framkomligheten för andra, vilket betyder att förändringar kan behöva ske i parkeringsregler. Den typen av regler knyter an till att myndigheter måste tillåta en sådan förändring. Van Duin et al. (2018) menar att förståelsen för stadsgodstransporter måste ökas ur ett myndighetsperspektiv. Om myndigheter inte förstår innebörden eller är med på initiativ inom staden kan framgången av dem påverkas negativt. Stadsplanering är behöver förhålla sig till citylogistiken (Muñoz-Villamizar et al., 2015). Det kan bli problematiskt med nya initiativ när myndigheter och privata sektorn inte involveras tillsammans med god framförhållning. Förståelsen privat och offentligt blir därmed av vikt för att skapa en förståelse för varandra för att transporter inom staden ska kunna förbättras.

### **4.3 Behovet av samarbete inom citylogistik**

Samarbete och innovativa partnerskap mellan intressenter krävs inom citylogistiken för att framgångsrikt kunna tillgå effektiva och hållbara städer (Lebeau et al., 2018). Merparten av respondenterna anser att samarbete inom citylogistiken är viktigt eftersom det är svårt att genomföra innovativa lösningar på egen hand. Last-mile- och innovationsansvarig (respondent 3) samt Varudistributionsansvarig (respondent 11) inom kommuner framhäver att varken logistikaktörer eller staden kan lösa detta själva, utan det måste finnas en interaktion mellan

intressenter för att tillsammans möjliggöra en förbättrad citylogistik. Hemleverans- och hållbarhetsansvarig (respondent 4) berättar om sin syn på godstransporter i staden:

[...man behöver förstå att det är inte så att man kan ta bort godstransporterna eller den typen av logistik utan det ska finnas där och då måste vi tillsammans, myndigheter, företag, konsumenter göra det på så hållbart och smart sätt som möjligt, så att samverkan här är otroligt viktigt i hur vi ska utforma våra städer framåt och vad det ska finnas för typer av restriktioner eller fördelar och så vidare...] (Respondent 4).

Respondent fyra belyser hur godstransporter inte kommer försvinna i framtiden vilket förutsätter att utveckling behöver ske tillsammans på ett integrerat sätt. Jamshidi et al. (2019) beskriver samarbete som en möjliggörare för att uppnå effektiv citylogistik som underbyggs av egna intressen men där intressenter behöver vara på samma bana för olika initiativ. Att kunna ha en gemensam agenda kan bli svårt att möjliggöra för flera intressenter. Problematiken blir att två eller flera intressenter ska tillsammans kunna komma överens om en färdplan för deras verksamheter som grundar sig i olika förutsättningar. Det kan vara olika branscher som ser väldigt olika på vad som behövs i samarbetet men också vad som just krävs för deras företag som ska passa med annan verksamhet. Ett gränsöverskridande samarbete är viktigt för att nå operationell effektivitet som styrs av diverse regler, tillgångar och restriktioner av staden för citylogistiken (Jamshidi et al., 2019). Antalet varor inom citylogistiken kommer inte minska men det finns goda chanser att minska antalet transporter som möjliggörs av samarbete. Där krävs det att intressenter ser förutsättningarna i deras olika verksamheter för att genom samverkan kunna se vad de gemensamt kan tillföra citylogistiken.

#### **4.4 Aktörers roller för samarbete i citylogistik**

Behrends et al. (2008) beskriver att flertalet aktörer kan ibland förvänta sig att andra intressenter ska ta ansvaret att förbättra citylogistiken. Detta kan innebära att utvecklingen stagnerar där ingen vill bära ansvaret. Strategiska planeraren (respondent 1) för trafiknätet nationellt förklarar hur näringslivet råder över hela varuflödet till skillnad från det offentliga som enbart råder över infrastruktur och lagar men även annat. Men beskriver offentliga verksamheter som en viktig part för att styra och ge incitament för näringslivet. Bjørgen, et al. (2019) förklarar hur det krävs mer av staden och myndigheter för att kunna bedriva olika förändringar inom citylogistiken. Godsstrateg (respondent 2) i staden berättar att offentliga inte har med företagsekonomi att göra men ändå tycks ha lite större ansvar till förändringar, men påpekar främst samspelets funktion som viktig. Offentliga aktörer har en viktig och inflytelserik roll där ett integrerat

tillvägagångssätt behövs för att tillgå aktörers infallsvinklar (Behrends et al., 2008). Transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist beskriver att offentliga aktörer har en stor roll med deras regelverk och deras styrande men framförallt att få externa företag att samverka med varandra. Rollen beskrivs mer som ett smörjmedel enligt respondenten:

[...sen så pratade jag med ett avfallsföretag, alltså vi borde ju liksom komma till skott på det här men vi kom aldrig till skott. Till slut då så var jag tvungen att gå till staden, så kan du bara boka ett möte med oss, när han hade bokat möte med oss och när vi väl satt där i det här mötet så var ju, staden var ju inte med i diskussionen utan det löste vi ändå, att dom krävs på nåt sätt det är ju lite som en liksom ett litet smörjmedel i det här...] (Respondent 9).

Merparten av respondenterna delar åsikten om att offentliga aktörer har en viktig roll för nya initiativ inom staden med tanke på deras inflytande. Myndigheter har en viktig roll inom citylogistiken för att förändra den (Witkowski & Kiba-Janiak, 2014). Myndigheter behövs för att kunna samla intressenter så att de tillsammans kan driva projekt och innovationer för citylogistiken. Utan den offentliga inblandningen kan det bli utmanande att sammanföra nyckelintressenterna för ett specifikt initiativ. Utan offentliga rollen tydliggörs kanske inte behoven som finns för framförallt befolkningen i staden. Godsstrategen (respondent 5) inom staden förklarar dess offentliga roll som en facilitator för alla aktörer där de kan driva diverse projekt. Respondenten ser dock gärna initiativ komma utifrån, där de då utgör en grogrund för idéer och innovativa projekt. Hemleverans- och hållbarhetsansvarig (respondent 4) belyser också vikten av att offentliga verksamheter måste innefattas i samarbeten för en förbättrad citylogistik som neutral part. Offentliga aktörer har en avgörande position i förändringar men där aktörernas intresse måste tas tillvara på för att uppnå önskvärt resultat (Lindholm, 2014). Genom kunskap från staden om olika intressenters verksamheter och hur de tillsammans kan bidra genom samarbete, kan olika initiativ visa på positiva effekter för citylogistiken. På så sätt kan staden tydligt se neutralt vilka intressenter som berörs och bör vara bidragande i olika initiativ för att få ut den bästa effekten av ett samarbete.

Strategiska planeraren (respondent 1), för trafiknätet nationellt konstaterar att näringslivet behöver ta ett större ansvar och engagemang i effektivitets- och klimatfrågor kopplat till effekterna av sina leveranser. Godsstrategen (respondent 2) inom staden beskriver att privata näringslivet inte har någon makt att påtala hur man ska jobba med godstransport kopplat till stadsutveckling. Privata organisationer får därmed ta mer ansvar för sin egen effektivitet som kan förbättras i ett samarbete. Lindholm och Blinge (2014) menar att privata organisationer vill

uppnå effektivitet i logistiken ekonomimässigt på grund av deras vinstdrivande fokus. Privata aktörer ser oftast enbart sina egna varuflöden och försöker effektivisera det på grund av ett vinstintresse. Men för att säkerställa effektiv citylogistik kan de privata behöva ta ett större ansvar kring vad det egna flödet kan ge för konsekvenser för andra aktörers förutsättningar. Då krävs det att de offentliga aktörerna finns för att närvara och hjälpa till i samarbeten, för att inte hamna i situationer där ingen vill ta ansvar för citylogistiken. Samtidigt kan privata aktörer behöva se till andra vinster än det ekonomiska och se möjligheterna med samarbetets innebörd. Inom citylogistik behövs det en kombination av kommersiella initiativ och regeringens politik för att ha möjlighet att kunna utveckla mot mer effektiv citylogistik (Behrends et al. 2008). Överensstämmigheten behövs på olika plan, även från de högsta statliga organen och politiken. En neutral part som kommun eller stad tillsammans med berörda intressenter kan tydliggöra olika initiativs innebörd för att förtydliga eventuella resultat. Detta så att en analys kan göras om vad som krävs av olika organisationer och hur deras bidrag kan medföra värde på olika sätt. Flera aktörer kan följaktligen bidra med det som verksamheten ser som möjligt att kunna bistå med. Samarbetet kan däremot upphöra om en part saknar värde i initiativet (Gammelgaard, et al., 2017).

#### **4.5 Förutsättningar för samarbete mellan stadens intressenter**

Transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist berättar hur leveranser kan vara knutna till en viss tidpunkt som restaurangägare kravställer. Citylogistiken påverkas av olika aktörers initiativ som ligger till grund för olikheten av alla verksamheter menar Lindholm och Blinge (2014). Olikheten kan tydliggöras med försörjningskedjan i citylogistiken där varuflödet för varje aktörer ser annorlunda ut. I en försörjningskedja måste information mellan parter fritt kunna flöda för att tillåta ett samarbete (Ljungberg & Larsson, 2012, s.507). För att kunna bedriva samarbete längs med en försörjningskedja krävs därmed en förståelse för de olika intressenternas förutsättningar och behov. Det går hela vägen från underleverantörer till slutkunder och alla funktioner där emellan där utgången grundar sig i varje aktörs ansvarstagande. Detta kan i sin tur påverka effektivitet, kvalite, hållbarhet och ekonomi. Behrends et al. (2008) menar att inom staden kan kunskap saknas om det ömsesidiga beroendet som föreligger när fler intressenter tydliggörs, vilket skapar ett otydligt ansvarstagande. Företagsetableringslotsen (respondent 12) som representerar näringslivet i staden förklarar hur de samordnar verksamhetsområden för att deras kunder ska kunna serva sina kunder bra och



hållbart. I anslutning till detta berättar respondenten även att primärt behandlar hen inte frågor som rör citylogistik, utan det är något som godsstrateger inom staden ansvar för. Inom stadens näringslivs olika försörjningskedjor är det oklart hur citylogistiken tas tillvara på ur ett branschperspektiv där olikheten är påtaglig. Det finns ett ömsesidigt beroende att ta hänsyn till som kan saknas om intressenterna i staden inte besitter kunskaper om varandra. Där vore bra att tydliggöra olika möjligheter för näringslivet i staden som synliggör intressenters beroende mellan varandra.

Regionchef (respondent 8) inom fastighetsbranschen och transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist tog upp varsitt exempel på hur deras förhållningssätt till samarbete ser ut. Detta grundar sig i hur blivande kunders verksamhet och försörjningskedja såg ut hållbarhetsmässigt för att kunna etablera ett samarbete. Regionchefen (respondent 8) beskrev hur laddning av elsparkcyklar inte kunde ske inom deras verksamhet för att den andra partens operationella verksamheten inte var hållbar. Transportchefen (respondent 9) ingick i samarbete om leveranser på kvällen till en av Sveriges största restaurangkedjor. Där motsättningar fanns från kunden gällande säkerhet att leverera på kvällen men det landa i ett test som fungerat bra vilket resulterar i att leveranser inte behövde ske i rusningstrafik. Inom samarbete för citylogistiken kan hållbarhet ses som en betydande aspekt som samarbeten måste förhålla sig till. Russo och Comi (2010) menar att effektivitet inom citylogistik relaterar till stadsekonomin välfärd som är en hållbarhetsfaktor i staden. Intressenter inom citylogistik har en tydlig roll att implementera olika hållbara initiativ (Tamagawa et al. 2010). Att kunna komma överens om samarbete möjliggörs genom att skapa en förståelse hur ett initiativ skulle fungera i ett samarbete. Det behövs en förståelse hur en ny part eller ett nytt sätt att leverera varor i staden fungerar tillsammans mellan parter. Även vad den redan existerande försörjningskedjan och vad eventuella samarbetspartners har för delade förutsättningar samarbetet kan bygga vidare på. Holguín-Veras et al., (2015) menar att den operationella strategin i en försörjningskedja måste vara gemensam annars kan en länk i kedjan inte utföra sin verksamhet på överenskommet sätt. Samarbetet kan utebli eftersom en överensstämmighet kring hållbarhet inom varuflöden kan saknas. För att samarbete ska fungera krävs det en förståelse för parternas behov (De Oliveria & De Oliveira, 2016).

Godsstrategichefen (respondent 6) inom staden beskriver att en av de största utmaningarna är att göra avvägningar mellan olika intressen i staden, "framkomlighet och rörelse i en stad kontra

attraktivitet och vistelse, det är ju en klassisk dimension som breda cykel- och gångbanor kontra lastzoner, ni förstår, det finns en mängd konflikter som man hela tiden måste göra avvägningar mellan” Detta skildrar många intressen som finns i staden vilket kan tydliggöras med konkurrensen om gatuutrymmet som projektledaren (respondent 7) för samverkan av aktörer inom citylogistik beskriver: “en av de största utmaningarna i samarbeten är konkurrensen av gatuutrymmet på gator och torg, att var någonstans ska vi ha tillgänglighet för transportfordon”. Det är alltså flera aktörer i staden som måste få tillgång till de olika utrymmen för att utföra sin verksamhet och dagliga aktiviteter. Projektledaren (respondent 7) beskriver vidare att mängden intressenter påverkar samarbetet, där ännu en utmaning är samverkan på horisontell nivå istället för en vertikal. Horisontell samverkan kan förankras med citylogistikens behov av integration och utbyte av nödvändig information som krävs för lyckade resultat (Lindholm & Blinge, 2014). Möjligheten att samarbeta kan grunda sig i om nyckelintressenterna är engagerade och involverade, samt om en integration kan ske med utbyte av nödvändig data för att nå tillfredsställande resultat med samarbetet. Samarbetet innehar då gemensamma mål som kan engagera flera aktörer med deras möjlighet att bidra med relevant kunskap och branschspecifika förutsättningar.

#### **4.6 Samarbetets beståndsdelar för citylogistik**

Respondenterna kopplade till ett etablerat samarbete uttrycker att det möjliggjorts av att de hittat en balans mellan de olika parterna, som bland annat ett neutralt varumärke mellan dem. Hemleverans- och hållbarhetsansvarig (respondent 4) inom transportbranschen förklarar hur deras lyckade samarbete har utgjorts av hänsynstagande mellan intressenterna, där ett givande och tagande har möjliggjort att samarbetet fortgått. Det handlar även om att få till en affärsmodell i samarbetet, menar Varudistributionsansvarig (respondent 11) som ansvarar för ett samarbete inom kommun och projektledaren (respondent 7) som arbetar med att samla aktörer i staden. Affärsmodellen sätter en ekonomi i det hela, däremot betonar flera av respondenterna att det inte behöver betyda en vinst ekonomiskt. Vinsterna kan istället finnas i hållbarhet och effektivitet i ett större sammanhang som bidrar till en förbättrad citylogistik. En affärsmodell ger då möjligheten att alla intressenter känner att ingen får någon fördel av samarbetet utan man litar på varandra och alla infinner sig i en givande situation menar respondent sju. Med balansen i samarbetet och det neutrala varumärken löstes det många knutar där det hade kunnat vara en strid om att synas menar Hemleverans och hållbarhetsansvarig

(respondent 4). Katsela och Browne (2019) menar att inom ett samarbete kan det finnas olika mål för samma typ av aktiviteter, där motiv för olika initiativ kan skiljas åt. De beskriver också hur mångfalden av intressenter kan vara ett hinder i samarbetet, vilket förtydligas genom innebörden av att fånga upp nyckelintressenterna för att skapa en förståelse. Att ha en gemensam affärsmodell tycks kunna förankra de involverades engagemang för ett initiativ. I samarbete kan det uppstå en ovilja att delta, då kontrollen över leveranser kan minskas men även möjligheten att exponera sitt varumärke, det kan innebära risker som att förlora kunder (Paddeu et al., 2016). Några av respondenterna har sedan tidigare ett etablerat samarbete där det har varit flera aspekter att ta hänsyn till och ordna upp på ett sätt som alla är överens om. Det gör att de är kvar i samarbetet och lyckas göra något bra för citylogistiken vilket är ovanligt mellan den här typen av aktörer. För att lyckas med samarbetet kan det handla om att komma överens mellan organisationer, för att få alla att se en vinning och möjlighet med samarbetet. Passeras inte den tröskeln så blir det svårt att överkomma hinder i ett blivande samarbete. Det kan även finnas risker med att förlora direktkontakt med kunder och varumärkets exponering. Riskerna kan innebära uppoffringar för att nå samförstånd som skapar en förbättrad citylogistik, där intressenterna ser ett värde. En tydlig överenskommelse och affärsmodell kan definiera hur samarbetet ska verkställas.

Varudistributionsansvarig (respondent 11) inom ett samarbete mellan flera kommuner menar på att de samarbeten som fungerar är under förutsättning att det finns kommersiell grund, att de inblandade parterna tjänar pengar på initiativet. Regionchef (respondent 8) inom fastighetsbranschen beskriver hur ekonomiaspekten blir en utmaning inom logistiken, vilket till sist handlar om volym och effektivitet som respondenten antyder är svårbehandlat genom att köra egna race. Rześny-Cieplińska et al (2021) förklarar hur privata aktörer har ett vinstdrivarfokus som innefattar större fokus på ekonomiska mål utan vidare hänsyn till samhället i stort. Van Duin et al. (2018) förklarar hur den ekonomiska bärkraften är svår att få med i olika initiativ och därmed medför en osäkerhet i deltagande från intressenter. Det är även otillräckliga återbetalningar för intressenter som oftast är den största anledningen. Godsstrategichefen (respondent 6) inom staden benämner hur det till sist handlar om att initiativ är ekonomiskt bärkraftiga och hur de ska bli verklighet. Transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist är av samma tanke med att ekonomi är viktigt men också att det finns en konstant kvalitet i initiativen, och vara oerhört anpassningsbar som organisation. Respondenterna delar uppfattning om att ekonomi behöver finnas som en grund för att kunna

ingå i samarbeten. Detta beror sannolikt på att organisationer framförallt med vinstdrivande fokus inte ser varför det ska genomföras om det inte är till ekonomisk fördel. Det kan också vara en grund i ett samarbete att aktörer inte förlorar kapital. Däremot bör andra vinster med samarbete jämföras med de ekonomiska faktorerna för att tydliggöra vad ett initiativ kan tillföra.

Transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist beskriver hur det kan bli problematiskt om samarbeten börjar med att diskutera ekonomi, då kommer det enligt respondenten aldrig infinna sig en lösning. Att istället hitta en lösning först och i efterhand diskutera hur den ska finansieras gör möjligheterna till realisering större. Lindholm och Blinge (2014) menar att integration och utbyte av nödvändig information är viktigt för att nå lyckade resultat med samarbete. Detta grundar också sig i ett engagemang och att dela med sig av kunskaper för att tillsammans åstadkomma kvalitativa resultat. Genom att skapa förståelse mellan olika aktörer i ett möjligt samarbete är det fördelaktigt att erhålla kunskap och förutsättningar för var och en. Sedan analysera de möjligheter som aktörerna kan samverka inom, som bygger på hur intressenternas olika verksamheter tillsammans kan förbättra citylogistiken. Stathopoulos et al., (2012) menar att på grund av den stora mängden intressenter och mångfalden av varor krävs en all-inclusive-lösning för citylogistiken. Författarna fortsätter berätta att ingå i ett samarbete kan innebära för olika intressenter att de går miste om ekonomiska vinster, även att det inte är motiverat att investera tid och kapital för det inte skapar någon avkastning för dem. Däremot kan detta skapa förbättringar inom sociala eller miljömässiga dimensioner som intressenters okunskap inte synliggör. Citylogistik påverkar de ekonomiska, miljö och sociala aspekterna inom hållbarhet (Nathanail et al. 2021). Regionchef (respondent 8) inom fastighetsbranschen beskriver hur en fastighet i Stockholms stad fungerar som samlastningshub:

[...då sa vi det här ska vi nu använda den stora hubben för, den här typen av logistik för Stockholm city, den har infarten så du får in stora bilar i både från Sveavägen och från regeringsgatan [...], flera fastigheter som har en fantastisk in- och utlastning....]  
(Respondent 8).

Respondent åtta berättar även om hur transportererna fungerar med samlastningshubben:

[...Men då lämnade de fortfarande transportörens paket, hämtade även från kunderna[..], inte bara våra kunder utan alla transportörens kunders paket tillbaka,

körde ner det och dessutom har vi då lagt på att de också hämtar avfall ifrån våra fastigheter...] (Respondent 8).

Hemleverans- och hållbarhetsansvarig (respondent 4) inom transportbranschen berättar om det som möjliggjort deras lyckade samarbete:

[...där har vi lyckats hitta en ekonomi som gör att alla intressenter ser en vinning i det liksom, både hållbarhetsmässigt och så, det är inte så att vi tjänar mer pengar, [...] men vi har en kostnadsneutral del i det jämfört med om vi skulle transportera våra varor på ett annat sätt eller på det traditionella sättet och den är viktig och det är det som är unikt...] (Respondent 4).

Detta samarbete involverar flera av respondenterna som tillåter en samlastning och ökad fyllnadsgrad och fungerar som ett konsolideringscenter. Van Duin et al., (2018) menar att konsolideringscenter är svåra att motivera rent ekonomiskt och därav blir deltagandet för intressenter omotiverat. Bjørgen, et al., (2019) menar att de största utmaningarna transportörer har är lastkapacitet och samlastningar. Samarbetet leder till att flera hållbarhetsaspekter tas tillvara på, vilket tyder på att den ekonomiska bärkraften för en samlastningshubb faktiskt kan fungera. Det kan grunda sig i att relevanta intressenter är med, även att kunskapen och nödvändig information är delad mellan aktörerna som möjliggör samarbetet.

Hemleverans- och hållbarhetsansvarig (respondent 4) inom transportbranschen förklarar hur det viktigaste i samarbeten är en delad värdegrund, där samma värdegrund delas kring hållbarhet. Värdegrunden gör att kommande hinder övervinns och hanteras tillsammans. Beaktandet av varje intressents olika möjligheter och förutsättningar i citylogistik blir viktigt att ta hänsyn till vid lösningar, för att kunna etablera ett kvalitativt samarbete (De Oliveira & De Oliveria, 2016). Inom citylogistik skulle en värdegrund vara något gemensamt i ett samarbete som väver in intressenters olika mål, som sätter grunden för att etablera ett samarbete. Varudistributionsansvarig (respondent 11) inom kommuner förklarar hur värdegrunden är nästintill ett måste innan samarbete kan fortskrida, för att överkomma komplicerade utmaningar som datadelning. Paddeu et al. (2018) beskriver hur gemensamma intressen för intressenter driver ett samarbete men där förtroende, regelbunden kommunikation och informationsutbyte mellan aktörer är ett framgångsrecept, för att lära känna intressenter på ett djupare plan. Projektledaren (respondent 7) inom samverkan av aktörer i citylogistik berättar hur samarbeten som lyckas innehar en gemensam förståelse för värderingar och tankesätt:

[...ja i alla projekt, man har ju sin egen agenda men sen finns det som vi har lärt oss alltid frågor som är en gemensam agenda och där man har ett värde som man ser ett

värde av att man löser en utmaning tillsammans [...] vi är stort behov utav att komma ihop, få kunskaper, förstå vad andra aktörer gör så upptäcker man att, men herregud ni har ju tänkt ungefär som vi, varför gör vi inte det ihop istället så att det här, absolut man kommer samman delar värderingen naturligtvis men också kunskaper...] (Respondent 7).

Godsstrategen (respondent 2) inom staden benämner att lära känna alla involverade intressenter kan innebära en lättare start av samarbeten. För att samarbetet ska bli lyckat är det viktigt att ha en väl etablerad relation med sina samarbetspartners, vilket kan byggas på förtroende och en gemensam målsättning.

Hemleverans- och hållbarhetsansvarig (respondent 4) inom transportbranschen menar att för många aktörer i ett samarbete kan resultera i svårigheter, att då bedriva samarbetet över tid, där för många olika viljor måste överensstämna. Transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist förtydligar att antalet intressenter i olika samverkansprojekt kan bli problematisk:

[...blir man för många, så är det alldeles för enkelt och lägga in ett veto, nej det kommer aldrig gå och då kan man ju blockera att helt möte[...]det är väl ingen ide och samarbeta med nån som säger nej. Då är det bättre att samarbeta med dem säger ja som är redo att testa och vill ta det här framåt. Så är det för stora forum blir det inte bra, då är det bättre att skala ner det, gör ett litet forum och sen får de presentera det i ett stort forum istället...] (Respondent 9).

Katsela och Browne (2018) beskriver svårigheter i att bygga förtroende mellan parter vilket är svårdefinierat men en kärngrupp av individer från olika organisationer som arbetar tillsammans anses vara fördelaktigt. Strategiska planeraren (respondent 1) för trafiknätet nationellt menar att en form av styrgrupp som består av representanter från näringsliv och offentliga organisationer är att föredra för att utveckla framtidens hållbara städer. För många viljor kan göra att det blir svårt att komma överens mellan parter, desto färre viljor desto lättare kan det bli att komma överens om utvecklingen av samarbetet.

Hemleverans- och hållbarhetsansvariga (respondent 4) inom transportbranschen förklarar hur samarbete mellan aktörer kan vara tidskrävande innan allt är på plats, "men det har ju tagit, det tog ju tid och det har ju då kantats av att komma överens om värdegrund, avtal och de ekonomiska förutsättningarna och hur det ska se ut mellan oss". Respondent fyra fortsätter med

att förklara det personliga engagemanget från direkt berörda personer som en viktig del av samarbeten. Tiden som de personerna investerar är den stora insatsen, är personer och företag inte beredda på att hitta kemin eller lägga den tid som krävs så riskerar samarbetet att köra i diket. Katsela och Browne (2019) belyser fördelen i att vara engagerad i långsiktiga nätverksprocesser, där kontinuiteten av intressenternas interaktion också blir viktig eftersom förtroende mellan parter tar tid att bygga. Tid och långsiktighet är dock en aspekt som en del aktörer kan uppleva som utmanande, där fokus mer kan vara på kort sikt. Lindholm (2014) menar att ett partnerskap i citylogistiken är värdefullt och kräver mycket tid för att det ska lyckas. Strategiska planeraren (respondent 1) för trafiknätet nationellt menar att offentliga verksamheter kan ha mer långsiktigt fokus och processer som tar lång tid, vilket kan ställa näringslivet inför problem att kunna möta olika förslag eftersom de arbetar oftast på kortare sikt. Planeringsprocessen på lång sikt mellan privata och offentliga aktörer tycks inte vara riktigt förankrad. Därför är det viktigt att tydliggöra vad förväntningarna är mellan privat och offentlig sektor. Det blir en grund för att ett långsiktigt samarbete ska fungera där stadens aktörer är i behov av information om planering på både lång och kort sikt. En av de viktigaste faktorerna för en effektiv citylogistik är ett partnerskap mellan offentliga och privata aktörer (Taniguchi, 2014).

#### **4.7 Möjligheter i citylogistik**

Projektledaren (respondent 7) för samverkan av aktörer inom citylogistik och Företagsetableringslotsen (respondent 12) för näringslivet i staden belyser vikten av datadelning. De menar hur delning av data kan vara värdefullt för att kunna möjliggöra samordnad varudistribution. Där det i samarbeten är en förutsättning för att kunna nyttja aktörers information och kunskap. Däremot lyfts aspekten att detta inte är något som företag släpper ifrån sig utan vidare då risken finns att konkurrenter får insikt. Paddeu et al. (2018) förklarar hur samarbete inom citylogistiken kräver ett förtroende och informationsutbyte mellan parter för att nå tillfredsställande resultat i samarbete. Transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist ser informationsdelning som ett viktigt element inom samarbeten men framhäver också att delning av information med konkurrenter kan vara olämpligt. Respondenten fortsätter berätta att viljan kan finnas att dela information och data med andra branscher samt staden för att kunna underlätta flöden, men uppenbara konkurrenter blir känsligare. Triantafyllou et al. (2014) menar att ingå i samarbete kan orsaka organisatoriska utmaningar när det gäller att bilda allianser med konkurrenter i leveranskedjan i form av utbyte

av känslig information. Paddeu et al. (2018) förklarar också hur delning av resurser, information och data med konkurrenter kan vara känsligt samt en potentiell nackdel för verksamhetens konkurrenskraft. Delning av data och information kan ge möjligheter för att effektivisera flöden när insikt kan ges i organisationers data, där transporter exempelvis kan samordnas för att minska antalet transporter och ge bättre fyllningsgrad. Problemet är att det finns utmaningar med delningens genomförande. Det finns alltså en potential att förbättra citylogistiken genom informations- och datadelning däremot är det lättare att göra det som en aktör i sin egen försörjningskedja eller till offentlig verksamhet. Till konkurrenter är däremot privata företag väldigt försiktiga. Konkurrenters försörjningskedjor går ej samman för det mesta utan går i ett eget varuflöde men de transporteras på samma vägar, trottoarkanter och levereras till samma adresser, eventuellt även i samma fordon.

Projektledaren (respondent 7) för samverkan av aktörer inom citylogistik menar att om samarbete mellan konkurrenter kan uppstå så finns konkurrenslagstiftningen som ett hinder för hur djupt aktörerna får samarbeta. Last-mile- och innovationssansvarig (respondent 3) inom transport beskriver osäkerheten i att bedriva samarbeten mellan konkurrenter med tanke på konkurrenslagstiftningen:

[...de flesta projekt som vi driver är ju för att utveckla vår verksamhet alltså vi tror att i marknaden så finns det ett behov av XYZ och då bjuder vi ju sällan in konkurrenter till det, alltså konkurrenslagstiftning mässigt så är jag osäker på om man ens kan göra det...] (Respondent 3).

För att kunna förankra informationsdelning mer i samarbeten kan en oberoende part behöva ingå för att säkerställa att känslig information inte delas mellan aktörer menar Verksamhetsutvecklare (respondent 10) inom dagligvarubranschen och Varudistributionsansvarige (respondent 11) inom kommunen. En oberoende part kan därmed ses som en möjliggörare för att datadelning ska fungera på ett bra sätt menar respondent 11:

[...jag tror vi ska dela massa mer data om man sen skulle införa någon härlig myndighet eller något annat kontrollorgan som ser att, för att vi ska lyckas med det här så behövs det så här många enheter som har fordon och så då är den data liksom en förutsättning för att kunna fatta sådana beslut...] (Respondent 11).

Paddeu et al. (2018) menar att samarbete måste präglas av att företag delar lastbilar, rutter och kunder för att minska kostnader, förbättra service men även minska verksamheternas



miljöpåverkan. Varudistributionsansvarig (respondent 11) inom kommunen förtydligar hur man genom data, kan se in i flöden för olika verksamheter som innebär en möjlighet att kunna se vad som kan och behöver göras för en förbättrad citylogistik. Projektedaren (respondent 7) för samverkan av aktörer inom citylogistik berättar om hur en sammanflätning börjat ske mellan fastighetsdata och logistikdata i något som kopplas till fullservicefastighet. Datan från fastigheten med konsumtionsmönster kan integrera med logistikdatan för att matcha antalet transporter. På så sätt kan det tydliggöras hur många transporter som behövs men också förbättra service genom att leverera vid rätt tidpunkt. Genom det skapas en möjlighet att inga onödiga transporter sker och verksamheterna kan minska miljöpåverkan.

Digitaliseringen förändrar citylogistik och kan vara en möjliggörare för framtidens innovationer. Ruffin (2010) definierar globaliseringen som ett steg i ett långt ihopsamlade av tekniska framsteg som gör det möjligt att utveckla sina verksamheter. Transportchefen (respondent 9) inom en restauranggrossist förklarar hur digitala omställningen kan innebära andra former av tester och möjligheter i citylogistik:

[...det är den digitala omställningen och så att säga, nu ska vi vara med och testa lite hightech grejer här i Stockholm en del av våra bilar där man kan gå in och automatiskt sänka hastigheten på vissa gator där Stockholms stads mätningar med sina kameror sitter uppe visar att nu är det mycket folk i rörelse så ska man skicka ut signaler till lastbilarna då och sen, men nu normalt är det 40 km på den här gatan men nu blir det 20, så att den där övervakningen den digitala övervakningen och de här smarta systemen de måste ju också komma så att säga...] (Respondent 9).

Paddeu et al. (2018) beskriver hur det finns stora effektivitetsbesparingar att göra inom sista leveransdelen som inbegriper stadens logistik, där en kombination av framförallt ny teknik och professionellt engagemang gör det möjligt för en smartare citylogistik. Hemleverans- och hållbarhetsansvarig (respondent 4) inom transportbranschen och Godsstrateg (respondent 5) inom staden förklarar hur möjligheten att kunna testa saker idag är lite begränsade, där det behövs olika testformer för att kunna vara lite på tårna och i framkant. Med begränsade menar godsstrategen inom staden, att det finns eventuella regelverk som hindrar, där respondenten helst ser enklare regelverk för att pröva sig fram genom tester. Lindholm och Blinge (2014) menar att tidigare misslyckade projekt kan vara en anledning som påverkar viljan att ingå samarbete med intressenter. Teknik kan möjliggöra att testa olika projekt innan det realiserar och kan därmed underlätta för intressenters förståelse att ingå i samarbeten, med tanke på att förutsättningarna kan ses innan det verkställs.

## 5. Diskussion och slutsats

För att kunna besvara frågeställningen, ”Hur fungerar samarbetet mellan aktörer inom citylogistik där förutsättningarna är komplexa och grundar sig i många intressen?” har studien undersökt betydelsen av samarbete inom citylogistiken samt hur samarbeten fungerar mellan olika aktörer. Efter genomförd analys kan det konstateras att samarbetet främst påverkas av flera olika aktörers målbilder som ska verka på samma plats. Dessa måste på ett fördelaktigt sätt sammanflätas i en affärsmodell med gemensam värdegrund, vars syfte måste uppfylla hållbarhetsaspekter för att appliceras inom citylogistik. På så sätt kan citylogistiken effektiviseras och göras hållbarare, det kan förankras med analysen av framförallt respondenterna i ett etablerat samarbete med stöd av teorierna som lyfts fram. Detta innebär att samarbete inom citylogistik är svårt men det är fullt möjligt att genomföra på framgångsrika sätt.

Behrends et al. (2008) tydliggör att logistiken för intressenter i staden visar på ett ömsesidigt beroende som kräver kunskap om mer än bara sin egen verksamhet. Denna studie har betonat stadens behov av godstransporter där olika initiativ inte kan ta hänsyn till alla intressenters förutsättningar och mål. Vid olika initiativ är flera aktörer inblandade på olika sätt som inte alltid är tydligt, däremot är det viktigt att ta hänsyn till aktörer som är direkt involverade. Aktörernas olika behov behöver kunna vävas samman i ett samarbete, där värdegrunden och relationer skapar förtroende som kan visa ett ömsesidigt beroende mellan parter. Att finna liknande värdegrund och skapa djupa relationer med andra aktörer för att tillsammans hitta lösningar, har identifierats som förutsättningar till att samarbeten fungerar. Däremot tydliggörs det hur antalet aktörer i samarbeten kan inneha negativa effekter, då det kan bli för många olika viljor och mål som ska överensstämna. Det behövs därmed en balans i antalet intressenter som ska samarbeta, där alla behöver ha liknande värdegrund som kan bli lättare att hantera i mindre grupp.

Beroendet behövs mellan alla intressenter i staden tydliggöras för att aktörer på ett bättre sätt ska kunna agera. Det kan konstateras att det finns många och mindre aktörer vars möjligheter

till en förbättrad citylogistik inte är tillräckligt tydliggjorda. Ansvar för citylogistik kan ibland bli otydligt om vem som ska skapa initiativ till förbättring. Offentliga aktörer anses ha en inflytelserik roll för samlande av relevanta aktörer som kan samarbeta för att inleda initiativ till förändringar. Samtidigt behöver privata aktörer öka kunskapen om det egna varuflödet där olika aktörer verkar, för att se hur olika initiativ kan hanteras lämpligare genom samarbete. Staden har flera olika branscher med olika förutsättningar och mål för varje organisation som komplicerar samarbete men även initiativtagandet. De olika förutsättningarna innebär att uppoffringar kan behöva ske som kan leda till en minskad konkurrenskraft om samarbete ska inledas. Olika förändringar för stadens logistik kan även innebära restriktioner i form av policys. Policyskapande är en process som tar hänsyn till flera av stadens olika intressen för att förbättra logistiken i staden. Där en genomförbarhet och acceptans är viktiga för huvudintressenter. Det är dock svårt att tydliggöra hur policys direkt kan påverka mindre aktörer som inte är direkt involverade i citylogistiken. Policyskapande kräver en lyhördhet och tydlighet till berörda aktörer, men myndigheter tycks ej kunna ta hur brett hänsynstagande som helst. Det vore också fördelaktigt om planeringens förhållanden av olika initiativ mellan privat och offentlig sektor förankrades.

Hållbarhet komplicerar möjligheten till samarbete, många av stadens aktörer har ett hållbart förhållningssätt men andra kan sakna det. Flera faktorer ökar komplexiteten där hållbarhet är ett fokus hos många aktörer som påverkar både effektiviteten i citylogistiken men också relationen mellan olika intressenter (Macchion et al., 2020). Hållbarhet inom staden är förankrat i samarbeten på flera sätt där dessa dimensioner måste fungera mellan samarbetspartners. Ekonomisk vinst bör inte vara helt avgörande ställt mot hållbarhetsfaktorerna. Vinstfokus kan behöva tonas ner för att ge utrymme åt en affärsmodell som får ekonomin att gå runt samtidigt som vinster inom resterande hållbarhetsfaktorer erhålls. Utifrån analysen utgör ekonomin en grund för att kunna samarbeta, men även miljö och framkomlighet ses som mer förankrat för en del aktörer inom citylogistiken.

Citylogistiken präglas av flera olika intressenter som drivs av skilda målbilder och viljor vilket försvårar möjligheten att samarbeta. Genom samarbete kan effektiviteten förbättras vilket grundar sig i olika möjligheter i stadens logistik men också att fördelar kan erhållas för

inblandade aktörer (Jamshidi et al., 2019). Olika teorier om hur försörjningskedjan fungerar kan tydliggöra möjligheterna av integration genom information mellan aktörer för att förstå beroendet som föreligger. På så sätt bör olika aktörers bidragande faktorer kunna tydliggöras, som tillsammans kan förbättra citylogistiken. Det krävs däremot tid från olika aktörer för att tydliggöra på vilket sätt de kan bidra med sin verksamhet i ett samarbete, därmed kan beroendet som föreligger tydliggöras och nyttjas.

Det finns flera faktorer som gör att transporter i staden ökar samtidigt som de behöver minskas. Både befolkningsmängd, transporter och e-handel i staden ökar samtidigt som det finns behov av att minska transporterna, eftersom transporter resulterar i mer växthusgaser (Pettersson et al., 2018; He & Haasis, 2019). Aktörer behöver ta ansvar för varuflöden för att säkerställa effektivitet och hållbarhet eftersom behovet av varor inte kommer försvinna. Lösningar på hur transporter kan bli effektivare måste identifieras och implementeras av aktörerna. Samarbete är en vetenskapligt förankrad möjlighet till förbättringar inom citylogistiken men måste låta olika aktörers verksamhetsmål sammanflätas för att lyckas. Samarbete bygger innovativa partnerskap som skapar en effektiv och hållbar citylogistik (Lebeau et al., 2018).

Befolkningen i städer ökar varje år samtidigt som godstransporterna blir fler i takt med konsumtion. Samarbete är en möjliggörare för organisationer att tillsammans finna effektiva lösningar som gynnar citylogistiken. Alla aktörer kan inte blint för omvärlden köra sina egna verksamheter då tillfredsställande resultat inom hållbarhetsaspekter inte nås, däremot kan det tillåta ekonomiska fördelar för varje enskild part som inte samarbetar. Stadens intressenter har olika mål som inte alltid kan samverka i den tätbebyggda miljö där varor levereras dagligen (Dolati Neghabadi et al. 2019). För att tydliggöra möjligheter genom samarbete kan mellan konkurrenter i transportbranschen eventuellt ge de bästa förutsättningarna för att minska stadens transporter. Eftersom en del aktörer kör till stor del sin egen verksamhet, utan hänsyn till ett ömsesidigt beroende som citylogistiken innebär, så resulterar det i ökade kostnader och ineffektivitet. Ineffektivitet i varuleveranser påverkar ekonomiska aspekter (Özbekler & Karman Akgül, 2020).

En kärngrupp med det största intresset i ett initiativ har de bästa förutsättningarna genom en delad information längs med försörjningskedjan att möjliggöra samarbete. En typ av kärngrupp kan vara konkurrenter där utmaningar inom konkurrens är påtaglig. Det finns stor potential i sammanflätningar av transportörers olika data som möjliggör samlastningar vilket kan minska antalet transporter till staden. Dock krävs en ytterligare förståelse kring konkurrenslagstiftning, det behövs också forskning om hur förhållanden mellan konkurrenter är för att tydliggöra samarbetets möjligheter mellan dem. Studien förankrar framförallt samarbetets redan existerade betydelse inom citylogistiken. Men tydliggör också hur delar i olika verksamheter inom staden behöver sammanflätas för att nå samarbete och en förbättrad logistik. Ett möjligt tillvägagångssätt är att testa teknik som tydligare kan visualisera vad olika initiativ kan innebära i stadens logistik. Samarbete kan komma att bli en förutsättning för att verka som aktör i staden, dock finns det ingen myndighet som ställer detta krav än så länge. Samarbetet kan betyda flera fördelar för framtidens stad vars grundstomme inte finns idag. Studien grundar sig i urvalet och deras verkligheter. Ett annat urval kopplat till citylogistik kan ge annorlunda slutsatser och diskussioner till en annan studie. Resultatet kan därmed ses som bidrag till tidigare forskning.

## Referenser

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. 2 uppl. Stockholm: Liber.

Alvehus, J. (2018). *Problemformulering*. Lund: Studentlitteratur.

Awasthi, A., Adetiloye, T., & Crainic, T. G. (2016). Collaboration partner selection for city logistics planning under municipal freight regulations. *Applied Mathematical Modelling*, *40*(1), 510–525. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.apm.2015.04.058>

Behrends, S., Lindholm, M., & Woxenius, J. (2008). The impact of urban freight transport: a definition of sustainability from an actors perspective. *Transportation Planning and Technology*, *31*(6), 693–713. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/03081060802493247>

Bjørgen, A., Seter, H., Kristensen, T., & Pitera, K. (2019). The potential for coordinated logistics planning at the local level: A Norwegian in-depth study of public and private stakeholders. *Journal of Transport Geography*, *76*, 34–41. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.jtrangeo.2019.02.010>

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

De Oliveira, G. F., & De Oliveira, L. K. (2016). Stakeholder's perceptions of city logistics: An exploratory study in Brazil. *Transportation Research Procedia*, *12*, 339–347. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.02.070>

Dolati Neghabadi, P., Evrard Samuel, K., & Espinouse, M.-L. (2019). Systematic literature review on city logistics: overview, classification and analysis. *International Journal of*

*Production Research*, 57(3), 865–887. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/00207543.2018.1489153>

Eidhammer, O., Andersen, J., & Johansen, B. G. (2016). Private Public Collaboration on Logistics in Norwegian Cities. *Transportation Research Procedia*, 16, 81–88. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.trpro.2016.11.009>

Elden, S. (2020). *Forskningsetik: vägval i samhällsvetenskapliga studier*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G (2015) Intervjuer. I: Ahrne, G., & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber. ss. 34-54

Fejes, A., & Thornberg, R. (2011). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes, A., & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber. ss. 16-43.

Gammelgaard, B., Andersen, C. B. G., & Figueroa, M. (2017). Improving urban freight governance and stakeholder management: A social systems approach combined with relationship platforms and value co-creation. *Research in Transportation Business & Management*, 24, 17–25. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.rtbm.2017.07.005>

Gomez-Marin, C. G., Serna-Uran, C. A., Arango-Serna, M. D., & Comi, A. (2020). Microsimulation-Based Collaboration Model for Urban Freight Transport. *IEEE Access*, *Access, IEEE*, 8, 182853–182867. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1109/ACCESS.2020.3028564>

He, Z., & Haasis, H-D. (2019). Integration of Urban Freight Innovations: Sustainable Inner-Urban Intermodal Transportation in the Retail/Postal Industry. *Sustainability*, 11(6), 1749. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3390/su11061749>

Holguín-Veras, J., Aros-Vera, F., & Browne, M. (2015). Agent interactions and the response of supply chains to pricing and incentives. *Economics of Transportation*, 4(3), 147–155. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.ecotra.2015.04.002>

Jamshidi, A., Jamshidi, F., Ait-Kadi, D., & Ramudhin, A. (2019). A review of priority criteria and decision-making methods applied in selection of sustainable city logistics initiatives and collaboration partners. *International Journal of Production Research*, 57(15/16), 5175–5193. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/00207543.2018.1540892>

Katsela, K., Browne, M. (2019) Importance of the stakeholders` interaction: Comparative, longitudinal study of two city logistics initiatives. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3390/su11205844>

Kijewska, K., & Jedliński, M. (2018). The concept of Urban Freight Transport Projects durability and its assessment within the framework of a Freight Quality Partnership. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3390/su10072226>

Kjaer Jensen, M. (1995). *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.

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

Lebeau, P., Macharis, C., Van Mierlo, J., & Janjevic, M. (2018). Improving policy support in city logistics: The contributions of a multi-actor multi-criteria analysis. *Case Studies on Transport Policy*, 6(4), 554–563. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.cstp.2018.07.003>



Lindholm, M. (2014). Successes and Failings of an Urban Freight Quality Partnership – The Story of the Gothenburg Local Freight Network. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 125, 125–135. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.sbspro.2014.01.1461>

Lindholm, M. E., & Blinge, M. (2014). Assessing knowledge and awareness of the sustainable urban freight transport among Swedish local authority policy planners. *Transport Policy*, 32, 124-131. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.tranpol.2014.01.004>

Liu, T., Mostafa, S., Mohamed, S., & Nguyen, T.S. (2020). Emerging themes of public-private partnership application in developing smart city projects: a conceptual framework. *Built Environment Project and Asset Management*, 11(1), 138–156. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/BEPAM-12-2019-0142>

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: varför – vad – hur?* Lund: Studentlitteratur.

Macchion, L., Moretto, A., Caniato, F., Danese, P., & Vinelli, A. (2020). Static supply chain complexity and sustainability practices: A multitier examination. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 27(6), 2679-2691. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/csr.1992>

Marcucci, E., Le Pira, M., Gatta, V., Inturri, G., Ignaccolo, M., & Pluchino, A. (2017). Simulating participatory urban freight transport policy-making: Accounting for heterogeneous stakeholders' preferences and interaction effects. *Transportation Research Part E*, 103, 69–86. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.tre.2017.04.006>

Muñoz-Villamizar, A., Montoya-Torres, J. R., & Vega-Mejía, C. A. (2015). Non-Collaborative versus Collaborative Last-Mile Delivery in Urban Systems with Stochastic Demands. *Procedia CIRP*, 30, 263–268. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.procir.2015.02.147>

Nathanail, E., Karakikes, I., Mitropoulos, L., & Adamos, G. (2021). A sustainability cross-case assessment of city logistics solutions. *Case Studies on Transport Policy*, 9(1), 219–240. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.cstp.2020.12.005>

Paddeu, D., Parkhurst, G., Fancello, G., Fadda, P., & Ricci, M. (2018). Multi-stakeholder collaboration in urban freight consolidation schemes: drivers and barriers to implementation. *Transport*, 33(4). <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3846/transport.2018.6593>

Pettersson, F., Hiselius, L., & Koglin, T. (2018). E-commerce and urban planning – comparing knowledge claims in research and planning practice. *Urban, Planning and Transport Research: An Open Access Journal*, 6(1), 1–21. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/21650020.2018.1428114>

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

Ruffin, F. A. (2010). Collaborative Network Management for Urban Revitalization: The Business Improvement District Model. *Public Performance & Management Review*, 33(3), 459–487. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.2753/PMR1530-9576330308>

Russo, F., & Comi, A. (2010). A classification of city logistics measures and connected impacts. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(3), 6355–6365. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.sbspro.2010.04.044>

Rześny-Cieplińska, J., Szmelter-Jarosz, A., & Moslem, S. (2021). Priority-based stakeholders analysis in the view of sustainable city logistics: Evidence for Tricity, Poland. *Sustainable Cities and Society*, 67. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.scs.2021.102751>

Stathopoulos, A., Valeri, E., & Marcucci, E. (2012). Stakeholder reactions to urban freight policy innovation. *Journal of Transport Geography*, 22, 34–45. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.jtrangeo.2011.11.017>

Svensson, P., & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I: Ahrne, G., & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber. ss. 17-33

Tamagawa, D., Taniguchi, E., & Yamada, T. (2010). Evaluating city logistics measures using a multi-agent model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(3), 6002–6012. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.sbspro.2010.04.014>

Taniguchi, E. (2014). Concepts of City Logistics for Sustainable and Liveable Cities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 151, 310–317. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.sbspro.2014.10.029>

Triantafyllou, M., Tom, C., & Browne, M. (2014). Urban Freight Consolidation Centers: Case Study in the UK Retail Sector. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2411(1), 34–44. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3141/2411-05>

van Duin, R., Slabbekoorn, M., Tavasszy, L., & Quak, H. (2018). Identifying Dominant Stakeholder Perspectives on Urban Freight Policies: A Q-Analysis on Urban Consolidation Centres in the Netherlands. *Transport*, 33(4), 867–880. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.3846/16484142.2017.1350996>

Witkowski, J., Kiba-Janiak, M. (2014). The Role of Local Governments in the Development of City Logistics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 125, 373-385. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.sbspro.2014.01.1481>

Yu, M., & Bayram, A. (2021). Management of the curb space allocation in urban transportation system. *International Transactions in Operational Research*, 1. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/itor.12941>

Zenezini, G., & Marco, A. D. (2020). City logistics policy evaluation with system dynamics. *Transportation Research Procedia*, 46, 253–260. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.trpro.2020.03.188>

Özbekler, T.M. & Karaman Akgül, A.(2020). Last Mile Logistics in the Framework of Smart Cities: A Typology of City Logistics Schemes. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, XLIV-4-W3-2020, 335–337. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.5194/isprs-archives-XLIV-4-W3-2020-335-2020>

## Bilagor

### Intervjuguide

#### Syfte:

Studiens syfte är att skapa förståelse för samarbetets roll inom citylogistik och hur det fungerar när det är flera inblandade aktörer. Till detta ska även de olika intressenterna tydliggöras för dess möjlighet att tillsammans i staden skapa en förbättrad citylogistik.

#### Frågeställning:

**Hur fungerar samarbetet mellan aktörer inom citylogistik där förutsättningarna är komplexa och grundar sig i många intressen?**

#### Inledning:

Först och främst försäkras vi oss om att informanten godkänner att denna intervju spelas in och informerar att intervjupersonen närsomhelst kan välja att avbryta intervjun om det finns skäl.

Intervjun inleds med att vi förklarar vilka vi är och förklarar även vilken institution vi kommer ifrån. Vi berättar om denna studie och vilket mål vi har och lite andra projekt som vi haft under vår tid som studenter på kandidatprogrammet för logistics service management. Bland annat redogör vi för studiens inledning med bakgrund, syfte och problemformulering.

Vi passar samtidigt på att informera intervjupersonen om de etiska ställningstagandena som vi har valt att ta hänsyn till. Eftersom studien präglas av aktörsansatsen innebär detta att den är beroende av omfattande information och data från företag, detta kan innebära att intervjupersonen i sig kan känna ett obehag av att delta i intervjun eftersom denne kan känna sig tvingad att ge information som grundar sig i företagshemligheter. På grund av detta förklarar vi för informanten att denna intervju kommer vara fullständigt anonymiserad, där vi enbart nämner exempelvis branschorganisation och arbetstitel om det godkänns av deltagaren.

Genom att skildra de etiska ställningstagandena i denna inledande del av intervjun ser vi till att uppfylla informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Teman:

- Citylogistik
- Samarbete
- Intressenters påverkansmöjlighet
- Policyskapande och lagar

### **Inledande frågor:**

- Vem är du och vad arbetar du med?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Vad ansvarar du för inom din organisation?
- Har du arbetat med något annat inom organisationen?

### **Citylogistik**

- På vilket sätt bidrar ditt arbete till positiva förändringar inom Citylogistik?
- Hur skulle du beskriva citylogistik och hur ser du på ämnet?
- Citylogistik beskrivs som komplext, håller du med?
  - Varför är det komplext?
  - Går det att göra mindre komplext?
  - Vilka är de största utmaningarna?
- Vad krävs det för förståelse för arbetet kring citylogistik för att förbättra den?

- Hur ser du på era möjligheter som en privat intressent i staden att bedriva citylogistik?
- Vilka eventuella hinder ser ni som **privat aktör / lokal myndighet** för att kunna bedriva olika projekt i staden?
- Citylogistik består av väldigt många berörda aktörer, hur ser du på er roll i det hela?

## Samarbete

- Hur ser du generellt på samarbete inom citylogistik?
  - Hur fungerar samarbete med **privata/ offentliga aktörer**?
  - På vilket sätt upplever ni att **privata/ offentliga** intressenter styr samarbetet?
  - Kan samarbetet påverkas av andra privata aktörer som är starkare än andra?
- Vad är det viktigaste för er i samarbeten?
- Hur känner ni att olika intressenters viljor och mål påverkar samarbetets effektivitet?
  - Kan intressenter undvika samarbetet om det saknas tillfredsställande resultat för dem själva?
- Hur tror ni intressenter ser på samarbete för citylogistik med koppling till er som en **myndighet**?
  - Anser ni aktör i staden att ni bär ett större ansvar än privata aktörer?
- Vad är er anledning till att ingå samarbete för förbättrad citylogistik, är det egen vinning eller mer för samhället? Båda delar?
- Hur ser du på kommunens roll i förändringar i citylogistiken och vilken roll har de i ett gemensamt samarbete?
- Vad krävs det för förståelse för arbetet kring citylogistik och samverkan för att uppnå en förbättrad citylogistik?
- Har ni några krav för att ingå i samarbete?

- Är det viktigt att vara med redan i planeringsfasen?
  - På vilket sätt?
- Hur mycket stöd från offentliga verksamheter tycker du att ni som privat aktör får för att bedriva projekt för citylogistiken?
- Tycker du att det är tillräckligt med stöd eller skulle det behövs mer? Isåfall vad för stöd, ekonomiskt eller annat?

### **Påverkansmöjlighet**

- 
- Känner du att ni har en stor påverkansmöjlighet för citylogistiken?
- Hur har det betydelse av hur mäktig en intressent kan vara i ett samarbete som rör dem mycket?
- Hur skiljer det sig i intressenters påverkansmöjlighet?
- Hur spelar försörjningskedjans roll in i samarbetet, kan vara unik för varje aktör?
- Tar ni i era samarbeten hänsyn till olika aktörers förutsättningar? På vilka sätt när andra aktörer inte kan påverka lika mycket som er.
- Hur stort förfogande eller makt har du/ni över stadslogistiken?
  - Går det genomföra alla projekt eller finns det hinder från exempelvis regeringen eller andra starka intressenter?
- I olika förslag till förbättring finns det viktiga dimensioner att förhålla sig till? typ ekonomisk bärkraft?

### **Policyskapande**

- Hur ser du på policys och krav från myndigheter, är det tillräckligt för city logistiken eller är fler lagar/policyer nödvändigt?
- Hur ser ni på möjligheter som finns för att bedriva en hållbarare citylogistik i form av en **lokal myndighet/ privat aktör** där ni också ansvarar för policys som påverkar andra?



- Hur ser ni på policyskapandet för citylogistik?
  - Är ni inkluderade från myndigheters sida?
  - Kan ni känna er orättvist behandlade då intressen från andra aktörer prioriteras högre?
  - Känner ni att det finns goda möjligheter att driva er verksamhet framåt när en policy innebär utmaningar eller hinder för er?
  - Finns det policys ni skapar mellan olika privata samarbetspartners?
    - Hur skiljer sig dessa från myndigheters policy?
    - Hur ser ni på möjligheten för samarbete som inkluderar fler intressenter?
  - Vad är de största utmaningarna med policys?
    - Hur ser er organisation på dem?
  - Hur tror ni andra privata aktörer sig på myndigheters policys?
  - Hur känner ni att politiken förändrar citylogistiken och policys kopplat till den?

**Avslutande frågor:**

- Hur tycker du att de olika aktörerna inom staden ser på just samarbete inom citylogistiken?
- Hur tror ni att samarbete för hållbar och effektiv citylogistik kommer etablera sig i framtiden?
- Finns det några andra viktiga komponenter för framtidens citylogistik förutom samarbete?