



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Den digitala stadskärnan

En studie om e-handel i stadskärnor

Moa Borg

Linnéa Kuczerski

Antal ord: 13 247

Gruppenr: 35

Handledare:

Elisabeth Högdahl

Examensarbete

VT 2021

FÖRORD

Vi vill börja med att tacka vår handledare Elisabeth Högdahl för all hjälp och vägledning i vårt uppsatsskrivande. Din ständigt uppmuntrande feedback fick oss att tro på oss själva och fortsätta kämpa. Vi vill även rikta ett stort tack till Hanna, Emma, Veronica, Camilla, Henrik, Nils och Anders för att ni tog er tid att vara med på intervjuer och därmed ge oss den empiri vi behövde. Utan er hade uppsatsen inte kunnat genomföras.

Moa Borg & Linnéa Kuczerski

Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Helsingborg 29 maj 2021

SAMMANFATTNING

Syftet med studien är att identifiera och analysera hur stadskärnor hanterar och agerar kring den problematik och de utmaningar e-handeln för med sig. Studien kommer även identifiera likheter och skillnader mellan den traditionella e-handeln och den e-handel som studien ämnar undersöka. För att analysera de logistiska processerna och miljöarbetet kommer vi undersöka Helsingborg Citys e-handel. Genom semistrukturerade intervjuer med aktörer som anses relevanta för att kunna besvara studiens syfte, och deltagande observation har studien genomförts med kvalitativa metoder.

Teorierna som används i studien är Lean, Just-In-Time och Triple bottom line där kombinationen av dessa tre teorier kommer ge en övergripande förståelse för Helsingborg Citys e-handel, där både logistiken och miljöarbetet inkluderas.

Resultatet som framkom av studien är att Lean är ett kraftfullt verktyg för att förklara hur de logistiska processerna i Helsingborg Citys e-handel är uppbyggda samt hur de logistiska processerna kan effektiviseras. Det kan konstateras att Helsingborg City i dagsläget redan arbetar med Lean, och genom att arbeta med ytterligare implementering av Lean kan deras processer vidare effektiviseras. Vidare har Helsingborg City tydliga tankar och visioner om hur de arbetar med miljö, och att de vidare vill arbeta mot att bli ännu mer miljövänliga, även om miljöaspekten inte anses vara lika viktig som service- och vinstaspekten.

Nyckelord: Helsingborg City, e-handel, stadskärnor, logistiska processer, Lean

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	4
2. METOD	5
2.1 Val av ansats	5
2.2 Val av studieobjekt	6
2.3 Semistrukturerade intervjuer	8
2.3.1 <i>Genomförande av intervjuer</i>	9
2.3.2 <i>Transkribering, tematisering och reducering</i>	12
2.3.3 <i>Etik</i>	13
2.4 Deltagande observation	14
2.5 Litteraturinsamling	14
3. TEORI	16
3.1 Tidigare forskning	16
3.2 Lean	17
3.3 Just-In-Time	18
3.4 Triple bottom line	19
4. RESULTAT	21
4.1 En digital upplevelse av Helsingborg Citys stadskärna	21
4.2 Helsingborg Citys arbete med e-handel	23
4.2.1 <i>Hur Helsingborg Citys e-handel uppkom</i>	23
4.2.2 <i>Hur Helsingborg City bevarar det personliga med stadskärnan i e-handeln</i>	24
4.3 Helsingborg Citys arbete med e-handelns logistiska processer	26
4.3.1 <i>Ansvarsfördelning</i>	26
4.3.2 <i>Butikernas processer</i>	26
4.3.3 <i>Leverans</i>	27
4.3.4 <i>Ständiga förbättringar</i>	30
4.4 Helsingborg Citys arbete med att effektivisera de logistiska processerna	31
4.5 Helsingborg Citys tankar kring miljö i relation till de logistiska processerna	33
4.5.1 <i>Förpackningar</i>	33
4.5.2 <i>Alternativa transportmedel</i>	35
5. DISKUSSION OCH SLUTSATS	36
5.1 Helsingborg Citys arbete med e-handel	36
5.2 Helsingborg Citys arbete med e-handelns logistiska processer	36
5.4 Helsingborg Citys tankar kring miljö i relation till de logistiska processerna	38
5.5 Slutsatser	39
5.6 Förslag till framtida forskning	40
6. REFERENSER	42
7. BILAGOR	46
7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide Helsingborg City	46
7.2 Bilaga 2 - Intervjuguide butiker	49
7.3 Bilaga 3 - Intervjuguide Zipadoo	51

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Covid-19 har påverkat både samhällen och ekonomier runt om i världen och har drabbat olika samhällssektorer på olika sätt (Eger, Komarkova, Egerova och Micik 2021, s. 1). Moon, Choe, och Song (2021, s. 3) förklarar att ett förändrat konsumentbeteende som uppkommit till följd av pandemin är att konsumenternas besöksfrekvens i fysiska butiker har minskat på grund av rädslan för att det kan finnas andra kunder som kan smitta med covid-19. Pantano, Pizzi, Scarpi och Dennis (2020, s. 210) redogör för att en konsekvens av lägre tillgänglighet i butikslokaler, i kombination med konsumenternas ökade oro, har resulterat i en omedelbar ökning av efterfrågan på alternativa distributionskanaler. Därmed menar Pantano et al. (2020, s. 211) att detaljhandlare måste förstå hur deras intressenter integrerar och att de måste gå bort från sina traditionella planer för att fånga de organisationsförändringar som pandemin kräver.

Eger et al. (2021, s. 1) menar att konsumenter, som en följd av den speciella tid vi lever i, exempelvis har blivit tvingade att börja använda sig av e-handel, hemleveranser och kontantlösa betalningar, vilket de inte tidigare behövt göra. Dessutom menar Pantano et al. (2020, s. 210) att tjänster såsom e-handel och hemleveranser klassas som grundläggande tjänster under pandemin, vilket har skyndat på digitaliseringsprocessen och därmed skapat en framtida trend för detaljhandeln. Ghandour och Woodford (2020) menar därför att alla aktörer behöver upprätthålla den här trenden i efterfrågan genom att använda sig av e-handel.

1.2 Problemformulering

Yu, Wang, Zhong och Huang (2017, s. 2263) menar att den ökade e-handeln har haft en stor påverkan på logistik och försörjningskedjor. Galhotra och Dewan (2020, s. 861) skriver att covid-19 pandemin utgör en del utmaningar för e-handelsplattformar och menar att pandemin inte bara har påverkat konsumentens beteende, utan även den övergripande försörjningskedjan. Sheth (2020, s. 282) redogör för att försörjningskedjor och logistik är kritiska funktioner som måste vara integrerade med de instabila förändringar i efterfrågan. Viu-Roig och Alvarez- Palau (2020, s. 3) skriver även de att datainfrastruktur och informationshantering, inom e-handelsrelaterad

logistik, är kritiskt för att optimera rutter, skynda på leveranser, förbättra energieffektiviseringen och för att öka den operativa kapaciteten av distribution och omvänd logistik, såväl som att göra hela systemet mer miljövänligt.

Vidare förklarar Viu-Roig och Alvarez-Palau (2020, s. 2) att tillväxten inom e-handel har revolutionerat den fysiska distributionen av varor i städerna och har lett till en markant ökning av paket med hemleverans, med en enorm ökning av antalet leveranser som behövs, som därmed påverkar godstrafiken i städerna. Inom e-handel blir dessutom varje hem en potentiell leveranspunkt, vilket leder till en snabb tillväxt av antalet leveranser och scenarier som förvärrar effekterna av stadsdistribution (Viu-Roig & Alvarez-Palau 2020, s. 2). Fortsättningsvis förklarar Viu-Roig och Alvarez-Palau (2020, s. 1) att den ökade e-handeln kommer förstärka de externa effekterna som förknippas med trafikstockningar, föroreningar och buller i stadsområden där trycket redan ökat på grund av tätheten. E-handeln står därför inför ett antal utmaningar, där en av utmaningarna, enligt Viu-Roig och Alvarez-Palau (2020, s. 8), är att många konsumenter ofta inte är hemma när leveransen ska ske, vilket då kräver extra rutter som i sin tur leder till mer trafik, buller, utsläpp och ökade kostnader överlag för logistikverksamheterna.

Fortsättningsvis redogör Halldórsson och Wehner (2020) för att citylogistiken i dagsläget står för 25% av alla växthusgasutsläpp, vilket skapar en ökad efterfrågan för att utveckla hållbara logistiska lösningar. För att säkerställa att stadstransporter har ett lågt växthusgasutsläpp, menar McKinnon, Browne, Piecyk och Whiteing (2015, s. 71), att det är viktigt att fordonets kapacitetsutnyttjande är så högt som möjligt. Även Ruepert, Keizer och Steg (2017) förklarar att världen står inför allvarliga miljöproblem på grund av växthusgasutsläpp och föroreningar och att verksamheter bidrar till miljöproblem genom att använda naturresurser, råmaterial och energi, vilket är något som verksamheter arbetar hårt med för att minska. Vidare förklarar Lavanya, Sushmita och Ranjani (2019) att även slutförbrukningen av förpackningar utgör ett stort miljöproblem då det skapas en ekologisk påfrestning, där förpackningar står för 15-20% av det totala kommunala avfallet. Fortsättningsvis framhäver Kawa och Maryniak (2019, s. 243) den ökande trenden om en implementering av gröna försörjningskedjor och menar på att e-handels dynamiska processer gör utvecklingen mot en grönare försörjningskedja svår. I praktiken är det

därför viktigt för verksamheter, enligt Kawa och Maryniak (2019, s. 243), att på individnivå utveckla ett grönt beteende.

Det som skiljer tidigare forskning från vad vi ämnar undersöka, och som gör det intressant att undersöka, är att studierna som utförts i tidigare forskning grundar sig i stora, traditionella e-handelsföretag (Kawa & Maryniak 2019, s. 236). Den traditionella e-handeln bedrivs oftast inom stora städer och för även med sig långa transportsträckor, vilket är något som inte överensstämmer med den typ av e-handel som vår studie grundar sig i. Det innebär att den tidigare forskning som finns inte är applicerbar på den typ av e-handel vi ska undersöka. Det gör att vår forskning behövs för att på så sätt kunna bidra med ett bredare synsätt till ett ämne, som Kawa och Maryniak (2019, s. 236) menar, har en konstant växande betydelse.

Det är därför intressant att studera hur stadskärnor, som har en betydligt mindre e-handel, hanterar och agerar kring den problematik och de utmaningar e-handeln för med sig. Det blir därmed tydligt att e-handel kan bedrivas på olika sätt och att den e-handel som ska undersökas har andra förutsättningar än den traditionella e-handeln. Det är därför märkbart varför vår forskning kring miljöfrågan är viktig utifrån den e-handelsaspekten vår studie handlar om. Genom att studera en stadskärna, där e-handeln dessutom är nyimplementerad, kan studien bidra till den redan existerande forskningen, men från ett nytt, mindre perspektiv. Då fler detaljhandlare implementerar e-handel i sin verksamhet, till följd av covid-19, är det här därför viktigt att undersöka, då den forskning som redan finns, berör ett perspektiv som inte är applicerbart för alla.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att identifiera och analysera hur stadskärnor hanterar och agerar kring den problematik och de utmaningar e-handeln för med sig. Studien kommer även att identifiera likheter och skillnader mellan den traditionella e-handeln och den e-handel som studien ämnar undersöka. För att kunna analysera stadskärnors e-handel kommer vi undersöka Helsingborg Citys e-handel.

1.4 Frågeställningar

- Hur arbetar Helsingborg City med sin e-handel?
- Hur arbetar Helsingborg City med de logistiska processerna som e-handel är uppbyggd av och hur arbetar de för att effektivisera de logistiska processerna?
- Hur tänker Helsingborg City kring miljö i relation till de logistiska processerna?

2. METOD

Följande avsnitt redogör för studiens valda metodologiska ansats, hur det empiriska materialet har samlats in och bearbetats, samt hur litteraturinsamlingen har gått till. Slutligen presenteras vilka etiska ståndpunkter som studien behövt ta i beaktning.

2.1 Val av ansats

Vi var redan från början överens om vad studien skulle handla om och visste även redan då vilka teorier som vi skulle använda oss av. Utifrån teorierna kunde vi sedan ta fram frågeställningar, som vi därefter lade som grund för vilken empiri som skulle behövas, vilket innebär att vi använde oss av en deduktiv strategi. Bryman (2018, ss. 47-48) förklarar att i en deduktiv strategi är det teorin som styr datainsamlingsprocessen och att en deduktiv strategi även ses som linjär, vilket innebär att ett steg följer på ett annat i en tydlig och logisk ordning. Genom att använda oss av en deduktiv strategi kunde vi på så sätt ha teorin som utgångspunkt när empirin samlades in, vilket underlättade när den insamlade empirin sedan skulle analyseras.

De frågeställningar som togs fram gick inte att besvara genom kvantifiering, vilket innebär att frågeställningarna var kvalitativt framställda. Bryman (2018, s. 61) menar att kvalitativ forskning kännetecknas av att det läggs större vikt vid förståelse och inte vid kvantifiering under insamling och analys av datan. För att kunna besvara våra frågeställningar var det viktigt att vi hade en förståelse för det vi undersökte, vilket innebär att vi använde oss av vad Bryman (2018, s. 52) beskriver som interpretativism, vilket är en syn som bygger på förståelse och tolkning. Det var därför inte tillräckligt att endast få fram mätbar fakta, utan för att få en förståelse behövde vi även prata med olika aktörer inom e-handeln och höra hur de arbetar med, och upplever Helsingborg Citys e-handel. För att få en djupare förståelse har vi därför använt oss av kvalitativa metoder, såsom intervjuer och observationer, för att kunna hitta och förklara samband. Enligt Bryman (2018, s. 58) kallas det för konstruktionism och är en ontologisk ståndpunkt som menar på att sociala ting är en sammansättning som bygger på aktörernas uppfattningar och handlingar. Genom att ha använt oss av konstruktionism kunde vi på det sättet förstå hur aktörerna inom e-handeln formar den genom sitt beteende och sina handlingar.

2.2 Val av studieobjekt

För att samla in det empiriska materialet har vi använt oss av sex intervjuer, som alla har varit semistrukturerade. Studieobjekten består av fem olika verksamheter som tillsammans är fördelat på sju olika respondenter. Sex av respondenterna som kontaktades är personer med en högt uppsatt befattning, och som har ansvar över respektive verksamhet medan den sjunde respondenten har en lägre befattning. Personens befattning är ändå så pass hög att respondenten är mycket insatt i ämnet. Skälet till att vi valde att kontakta de personer som har ansvar över verksamheterna är för att vi då kunde säkerställa att personerna har en stor inblick i ämnet och att de därmed kunde svara på de frågor vi hade som var relaterat till studiens ämne. För att få en större förståelse för ämnet valde vi därför att inkludera alla aktörer som medverkar i stadens e-handel för att kunna skapa förståelse från respektive aktörs perspektiv.

Vi har använt oss av ett målstyrt urval då vi baserat vårt urval av respondenter på de ämnen som undersökts i studien. Bryman (2018, s. 498) beskriver att urvalet i ett målstyrt urval görs utifrån de mål som finns med forskningen, som gör det möjligt att besvara forskningsfrågorna. Då vår studie ämnade undersöka Helsingborg Citys e-handel, valdes urvalen utifrån vilka aktörer som är inblandade i e-handeln. E-handel är ett mycket intressant ämne att undersöka och Helsingborg Citys e-handel kändes extra intressant eftersom det var en nystartad e-handel i vårt närområde, vilket var anledningen till att det blev just Helsingborg Citys e-handel studien skulle undersöka.

Då vi, som nämndes ovan, redan från början var överens om vad studien skulle handla om kunde vi innan skrivprocessen börjat, ta kontakt med verksamheter som vi ansåg var relevanta att intervjua och som kunde bidra med empiri till vår studie. Vi började med att kontakta den verksamhet som driver e-handelsprojektet och snabbt därefter kontaktade vi även de verksamheter som är med och erbjuder någonting på e-handeln. Helsingborg Citys e-handel har inte varit verksam så länge, vilket innebär att det inte är alla verksamheter i staden som är med där, vilket gjorde att vi redan från början hade ett mindre urval att gå efter. Därmed ansåg vi att det var en fördel för oss att kontakta respondenterna så tidigt som vi gjorde, eftersom det förenklade processen när det väl var dags för intervjuer, och vi behövde på så sätt inte oroa oss för att inte få till någon intervju när arbetet väl var igång.

Under vår första intervju upplyste respondenterna oss om en aktör som ansvarar för större delen av stadens e-handel, vilket blev ny information för oss. Respondenternas upplysning genererade då i att vi fick kontakt med ytterligare en person som vi kunde intervju, vilket innebär att vi även har använt oss av ett snöbollsurval. Ett snöbollsurval beskrivs av Bryman (2018, s. 504) som en teknik där forskaren först väljer ut en grupp personer som är av betydelse för forskningsfrågorna där de utvalda personerna sedan rekommenderar andra som kan vara relevanta för undersökningen.

Samtliga respondenter är väl insatta i e-handeln, men har olika ansvarsområden. Ett av studieobjekten är den verksamhet som är drivande i e-handelsutvecklingen. Tre av våra studieobjekt är butiker som alla erbjuder olika produkter via e-handeln och som även har olika bakgrund och erfarenheter till e-handel och det sista studieobjektet är den verksamhet som tillhandahåller hela tjänsten. Genom att inkludera ovan nämnda studieobjekt gjorde det att vi fick en ökad förståelse utifrån olika perspektiv. Anledningen till att det blev just tre intervjuer där studieobjekten är butiker var för att vi därefter kände att empirin som samlades in blev återkommande, vilket innebär att vi kände av en teoretisk mättnad. Bryman (2018, s. 501) förklarar att forskare har uppnått teoretisk mättnad när ingen ny eller relevant data framkommer. Nedan listas de verksamheter och respondenter som har deltagit med empiri till vår studie:

Helsingborg Citysamverkan, som på uppdrag av Helsingborgs Cityförening, Fastighetsägarna i City och Helsingborgs stad ska stärka attraktiviteten i stadskärnan (Helsingborg City 2021). Från Helsingborg City är våra respondenter Hanna Candell som är VD, samt Emma Salomonsson som är marknadskoordinator och projektledare.

Ellys Ost & Delikatesser, som erbjuder delikatesser, ost och chark (Zipadoo 2021). Hos Ellys Ost & Delikatesser fick vi också möjlighet att träffa två personer, som även är ägarna av verksamheten, Veronica Jernberg och Camilla Malmros.

Fab Form, en inredningsbutik som erbjuder kvalitetsmöbler, belysning och inredning (Fab Form 2021). Vår respondent från Fab Form är Henrik Attoff, som är delägare av verksamheten.

Mint Fashion, en butik som erbjuder dam- och herrkläder och som även bedriver en egen e-handel sedan innan (Mint Fashion 2021). Mint Fashion drivs av Nils Einarsson, och det var även honom som vi fick möjlighet att ha som respondent.

Zipadoo, en verksamhet som genom sin plattform erbjuder en möjlighet för fysiska butiker att sälja sina varor på nätet (Zipadoo 2021). Hos Zipadoo intervjuade vi Anders Nilsson, som är en av de två grundarna av verksamheten.

2.3 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuer är en metod som enligt Merriam (1994, s. 86) gör det möjligt att inta en annan människas perspektiv. Målet med vår studie var, genom att intervjua respondenterna, få fram deras åsikter, tankar och idéer kring e-handeln, få klargörande i respektive aktörs logistiska processer, samt skapa förståelse för hur respondenterna förhåller sig till miljö i relation till de logistiska processerna som e-handeln är uppbyggd av.

Samtliga intervjuer har varit semistrukturerade. Bryman (2018, s. 563) förklarar att i semistrukturerade intervjuer har forskaren en lista över specifika teman som ska behandlas i intervjun, vilket ofta kallas för en intervjuguide, men att respondenten trots det har stor frihet att utforma svaren på sitt egna sätt. Även Ryen (2004, s. 46) menar på att den semistrukturerade intervjun kännetecknas av att forskaren har ordnat upp huvudfrågor och teman, men att utan i detalj avgöra frågornas ordningsföljd och formuleringar. Intervjuguiden fungerade på så sätt som ett stöd för oss under intervjuerna.

Vi valde att använda oss av tre olika intervjuguides då våra respondenter har olika ansvar inom e-handeln och därmed skiljde sig intervjuernas syfte eftersom respondenterna kunde bidra med olika perspektiv. Vi använde oss av en intervjuguide för Helsingborg City, en för butikerna och en för Zipadoo, se bilaga 1, 2 och 3. Vi hade samma teman i intervjuguiderna för Helsingborg City och för butikerna. Dessa var verksamheten, innan pandemin, under pandemin, e-handel, miljö och Triple bottom line. Trots att våra teman i intervjuguiderna var identiska var frågorna som ställdes under respektive tema inte desamma. I intervjun med Zipadoo hade vi istället temana Zipadoos verksamhet, e-handel, logistik samt miljö. För att formulera våra intervjufrågor

använde vi oss utav teman i form av våra frågeställningar. Kvale och Brinkmann (2014, s. 174) skriver att tematiska forskningsfrågor kan översättas till intervjufrågor för att på så sätt ge tematisk kunskap och även bidra till ett naturligt samtalsflöde. Samtliga intervjuer började med att respondenterna fick berätta om deras verksamhet, vilket är något som Kvale och Brinkmann (2014, s. 176) beskriver som inledande frågor. Därefter använde vi oss av det som Bryman (2018, s. 570) beskriver som mellanliggande frågor, där vi med hjälp av de teman som nämndes ovan kunde ta fram relevanta frågor. Intervjuerna avslutades sedan med det som Bryman (2018, s. 570) uppger som avslutande frågor. Majoriteten av frågorna som ställdes under intervjuerna var öppna frågor. Bryman (2018, s. 315) förklarar att öppna frågor resulterar i att respondenterna kan svara med sina egna ord och att det lämnar utrymme för ovanliga eller oförutsedda svar. En nackdel med att använda sig av öppna frågor är enligt Bryman (2018, s. 315) att forskaren, på de olika intervjuerna, inte ställer frågorna på samma sätt och att svaren då även kan registreras på olika sätt. Bryman (2018, s. 315) förklarar dock att lösningen på detta är att spela in intervjuerna för att sedan transkribera dem, för att på så sätt kunna finna likheterna i svaren, vilket var ett tillvägagångssätt som vi använde oss av. Under intervjuerna ställde vi också följdfrågor till respondenterna. Kvale och Brinkmann (2014, ss. 176-177) skriver att intervjuaren, med hjälp av följdfrågor, direkt kan ifrågasätta det som respondenten just sagt.

2.3.1 Genomförande av intervjuer

Respondenterna fick, där det fanns möjlighet, själva välja vilken typ av intervju de ville ha, om de ville ha en fysisk intervju eller om de hellre önskade att intervjun hölls digitalt. Anledningen till att respondenterna själva fick avgöra vilken typ av intervju de ville ha var på grund av den rådande pandemin. Fördelen med fysiska intervjuer är, enligt (Kvale & Brinkmann 2014, s. 190) att respondenten och den som intervjuar får tillgång till icke-språklig information som gester och ansiktsuttryck, vilket digitala intervjuer inte får tillgång till på samma sätt. Vi upplevde att de fysiska intervjuerna var enklare eftersom vi då kunde läsa av kroppsspråk och ansiktsuttryck, vilket var svårare att läsa av under de digitala intervjuerna. Vi upplevde också att de fysiska intervjuerna blev mer djupgående och de varade längre tidsmässigt. Anledningen till det kan bero på den icke-språkliga informationen, att respondenterna under de fysiska intervjuerna exempelvis kunde läsa av vårt kroppsspråk och på så sätt ge mer uttömmande svar. Kvale och Brinkmann (2014, s. 190) förklarar att distansen som blir från den icke-kroppsliga informationen under

digitala intervjuer kan göra det svårt att få fram rika och detaljerade beskrivningar. Trots det så menar Bryman (2018, s. 584) att digitala intervjuer kan betraktas som en effektiv metod sett till den mängd data som samlas in. Även Kvale och Brinkmann (2014, s. 190) redogör för att digitala intervjuer gör det möjligt att intervjua personer som befinner sig på en geografisk annan plats. De digitala intervjuerna möjliggjorde därför att vi kunde intervjua personer som vi kanske annars inte skulle kunnat intervjua, på grund av pandemin eller att de befann sig på en annan plats.

Utfallet blev att tre intervjuer genomfördes fysiskt och tre stycken digitalt. Vår första intervju med Helsingborg City genomfördes fysiskt, men då tiden inte räckte till genomfördes det även en andra intervju med dem, som då blev en digital intervju. Intervjun med Ellys Ost & Delikatesser, samt intervjun med Mint Fashion genomfördes också fysiskt, medan intervjuerna med Fab Form och Zipadoo genomfördes digitalt. Två av de digitala intervjuerna gjordes på Teams och en intervju gjordes på Skype. Intervjuerna med Helsingborg City och intervjun med Ellys Ost & Delikatesser, var båda gruppintervjuer, medan resterande intervjuer var individuella.

Kvale och Brinkmann (2014, ss. 191-192) förklarar att gruppintervjuer dels kan göra det lättare att uttrycka synpunkter som annars är svåra att delge, men att det också kan minska intervjuarens kontroll av förloppet samt att det kan bli något kaotiska intervjuutskrifter. Under de gruppintervjuer vi hade kunde respondenterna fylla på varandras meningar och ha konversationer sinsemellan, vilket för oss uppfattades som både en fördel och en nackdel. Fördelen var att respondenterna kunde hjälpa varandra att svara på frågorna. Nackdelen blev däremot tydlig när intervjuerna skulle transkriberas då respondenterna ofta pratade i mun och avbröt varandra, vilket gjorde att intervjuutskrifterna blev något kaotiska och de tog därmed även längre tid att transkribera.

Platsen för de fysiska intervjuerna fick respondenterna också välja själva. Trost (2005, s. 44) skriver att platsen för intervjun ska vara så ostörd som möjligt och att respondenten ska känna sig trygg i den miljö där intervjun utspelar sig. Resultatet blev att intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats. Trost (2005, s. 44) menar att risken för störningar kan vara stor på respondentens arbetsplats då andra kan höra vad som sägs samt att intervjun kan bli störd av andra gäster och av högljudd musik. Intervjun med Helsingborg City hölls i ett mötesrum på

deras arbetsplats, intervjun med Ellys Ost & Delikatesser utspelade sig i deras butik innan de öppnade för dagen och intervjun med Mint Fashion hölls på deras lager. Vi blev således inte störda av varken andra gäster eller musik, och det fanns inte heller några medarbetare till respondenterna i närheten som kunde höra vad som sades.

Under de första intervjuerna hade vi inga tydliga roller på vem av oss som skulle ställa frågorna. Vi kom överens om att det inte var en bra strategi då det kunde leda till förvirring om vem som skulle prata härnäst, och vi ansåg att det kunde bli rörigt även för respondenterna. Vi bestämde oss därefter för att en av oss skulle följa intervjuguiden och att den andra skulle vara mer uppmärksam på vad respondenterna sade för att endast fokusera på att ställa följdfrågor. Kvale och Brinkmann (2014, s. 180) förklarar att ett aktivt lyssnande på vad respondenten säger är en förutsättning för att kunna ställa följdfrågor. Vi ansåg att denna strategin var att föredra då det gjorde att intervjuerna inte blev lika röriga.

Intervjuguiden följdes inte i kronologisk ordning, utan frågorna som ställdes var beroende på vad respondenterna svarade. Utfallet blev att det i samtliga intervjuer växladades mellan de teman som vi satt upp i intervjuguiden. Respondenterna kunde även svara på sådana frågor som vi inte ens hunnit ställa, vilket gjorde att intervjuguiden användes flexibelt.

Då samtliga intervjuer spelades in, efter godkännande och samtycke av respektive respondent, fördes det inga anteckningar under intervjuerna. Ryen (2004, s. 69) skriver att forskaren, oavsett om intervjun spelas in eller inte, bör föra anteckningar eftersom det är första början på analysarbetet. Dock menar Bryman (2018, ss. 577-578) att intervjuaren, för att kunna vara uppmärksam på det som respondenterna säger, inte borde bli distraherad av behovet att föra anteckningar under intervjun. Även Merriam (1994, ss. 96-97) förklarar att en ordagrann utskrift av en inspelad intervju ger den bästa grunden för analys. Vi ansåg därmed att det var en fördel för oss att inte föra anteckningar under intervjuerna då vi kunde lägga fullt fokus på intervjuerna och på det som respondenterna sade. Vi använde oss av mobiltelefoner för att spela in intervjuerna, för att säkerställa att tekniken fungerade och för att vi inte skulle gå miste om det inspelade materialet valde vi att spela in från två olika mobiltelefoner. Genom att spela in intervjuerna möjliggjorde det för en senare transkribering.

2.3.2 Transkribering, tematisering och reducering

När intervjuerna var genomförda transkriberade vi dem, som vi nämnde ovan, för att som Göransson (2019, s. 168) skriver, dels lära känna vårt material men också för att lägga märke till detaljer som vi kunde ha missat under genomförandet av våra intervjuer. I vår transkribering har vi transkriberat ordagrant och vi har på de ställen där det har känts relevant exempelvis beskrivit skratt och även markerat när vi inte hört vad som har sagts. Vidare har vi som Rennstam och Wästerfors (2015, s. 59) beskriver städat upp språket, men fortfarande tagit med våra stödkommentarer och frågor, vilket gör att dialogen framgår. Enligt Göransson (2019, s. 163) kan en onödigt detaljerad transkribering vara svårläst, och vi gjorde därför våra transkriberingar så detaljerade som möjligt, men utan att de blev alltför svårlästa.

När transkriberingen av intervjuerna var färdigställda var det dags att börja sortera och reducera vårt material för att, som Rennstam och Wästerfors (2015, s. 69) beskriver det, umgås med materialet och möjliggöra att vi lär känna vårt material ytterligare. Göransson (2019, s. 166) menar att vilket tillvägagångssätt som väljs för hur materialet ska sorteras, beror på vad som är funktionellt för ens sätt att arbeta och vilken typ av analys som ska göras. Vi valde därför att sortera vårt material tematiskt, som Göransson (2019, s. 166) benämner det som, där vi valde våra frågeställningar och teorier som teman som vi sorterade efter. Dessa teman föll sig naturligt eftersom våra intervjufrågor ställdes med de valda frågeställningarna och teorierna som utgångspunkt, och därför var det just en tematisk sortering som passade bäst utifrån vårt sätt att arbeta och hur vi skulle analysera. Detta innebär att det, i vårt material, var våra valda teman som återkom och därmed, som Rennstam och Wästerfors (2015, s. 69) skriver, utgjorde ett huvudinnehåll som således var värt att uppmärksamma.

När vi sorterat klart och tematiserat våra transkriberingar började vi reducera vårt material för att, som Rennstam och Wennerström (2015, s. 103) menar, reducera innehållet till en mängd som är mer lätthanterligt. Vårt tillvägagångssätt var att plocka ut de citaten under respektive tema som ansågs vara mest illustrerande och därmed mest värdefulla när vi skulle svara på våra frågeställningar. Vidare gjordes kopplingar mellan teori och empiri för att reducera materialet ytterligare, där vi bedömde att empiri som inte kunde kopplas till någon teori inte bidrog till att svara på våra frågeställningar. Vi gjorde därmed reduceringar flera gånger, där vi varje gång

valde bort lite material i taget för att i slutändan få med det allra bästa. Vår studie kan därför påstås vara subjektiv eftersom vårt resultat bygger på våra uppfattningar om vad som är viktigt. Enligt Bryman (2018, s. 484) är detta en vanlig kritik mot kvalitativa studier, och att den som läser en kvalitativ studie inte får tillräckligt med information om varför ett område eller tema har valts, på grund av att frågeställningar i kvalitativa studier ofta definieras först senare. I vårt fall var frågeställningarna något som bestämdes i ett tidigt stadiet, och var därför något som både empiriinsamlingen och analysarbetet grundades på. Studien är därför inte helt subjektiv eftersom det är tydligt vilket material som valts och varför.

2.3.3 Etik

Ett område som Kvale och Brinkmann (2014, s. 107) tar upp är informerat samtycke som innebär att respondenterna ska informeras om undersökningens syfte, men även att de deltar frivilligt och har rätt att när som helst dra sig ur. I den initiala kontakt vi hade med respondenterna informerades de om syftet med studien, för att de skulle kunna ta beslut om att medverka eller inte. Innan intervjuerna startades upprepades syftet med studien, om än mer ingående, och respondenterna fick ge sitt tillåtande till att intervjun spelades in, samt att de fick information om att de när som helst fick avbryta. Vi berättade även för respondenterna att vi inte skulle ta med något av det de sagt, om det i efterhand var något som de inte kände sig bekväma med. Detta ingår enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 107) under området konfidentialitet, som de menar syftar på den uppgörelse deltagarna gjort om vad som ska göras med det material som framkommer under intervjuerna. En av respondenterna önskade att få läsa igenom och godkänna det som vi använt oss av från den intervjun innan det publicerades, vilket vi accepterade. Vi skickade över det material som vi använt oss av i studien till respondenten och fick tillbaka i princip samma material som vi skickade, fast med några små justeringar. Utfallet blev att vi endast behövde ta bort en liten del av en mening som vi hade med från början, och det blev således inte någon större förändring på resultatet. Vidare menar Kvale och Brinkmann (2014, s. 107) att konfidentialitet även innebär att privat data som kan kännas igen av utomstående, inte kommer avslöjas, och att den information som kan kännas igen ska godkännas av respondenten att det lämnas ut. I vår studie innebär det att vi har fått samtliga respondenters godkännande på att vi får benämna respondenten vid namn.

2.4 Deltagande observation

Under arbetets gång valde vi att använda oss utav, och själva beställa via Helsingborg Citys e-handel, och därmed få egen erfarenhet utav den. Vi bedömde att deltagande observation skulle innebära en insamling av värdefull kompletterande empiri till den empiri som insamlats med hjälp av intervjuer. Vi kunde på så sätt, som Göransson (2019, s. 107) säger, dra nytta av att befinna oss i den miljö som intervjuerna berör och våra intervjuer och den deltagande observationen kunde på så sätt berika varandra.

Vår studie ämnar undersöka Helsingborg Citys e-handel, vilket innebar att det var alla delar som ingår i processen som vi ville undersöka i observationen. Undersökningen tog sin början på e-handelplattformens startsida där det första intrycket noterades (Zipadoo). Vidare undersöktes hur plattformen var uppbyggd, vilka verksamheter och produkter som fanns, men även hur navigeringen på plattformen gick till. När vi under vår undersökning hade lagt till produkter i varukorgen tittade vi på hur utcheckningen gick till, med leverans- och betalningsalternativ. När produkterna väl skulle levereras var det samtal från föraren och vårt mottagande av varorna som skulle komma att bli den slutliga delen i vår observation, där vi studerade hur och när leveransen skedde.

2.5 Litteraturinsamling

Vi inledde litteraturinsamlingen med att söka upp relevanta artiklar som vi i tidigare, liknande studier använt oss av. Dessa artiklar utgjorde en utgångspunkt i vår litteraturinsamling och gav oss också idéer om vad vi behövde samla in för typ av litteratur. Vi hade således redan med oss en del tidigare forskning när arbetet med studien började, vilket underlättade då vi redan sedan tidigare gjort grundarbetet. Vidare gjordes sökningar via LubSearch, vilka redan från början var ganska detaljerade. Eftersom vi visste att en stor del av vårt arbete skulle komma att handla om covid-19 var det därför ett sökord som nästan alltid var ett av orden som kombinerades för att hitta artiklar. Några andra sökord som vi använde oss av, och som därmed användes i kombination med *covid-19*, var: *e-commerce*, *shopping behaviour*, *retail* och *online shopping*. De artiklarna som vi ansåg vara värdefulla, och som kunde bidra till studien, använde vi oss av för att hitta ytterligare källor genom att läsa relevanta artiklar från utgångsartikelns referenslista.

Vi hade samma tillvägagångssätt när det kom till litteraturinsamlingen rörande våra valda teorier. Skillnaden var att sökningarna var något bredare och det var ingen kombinerad sökning tillsammans med covid-19 eftersom det inte skulle vara en del av våra valda teorier. Ett antal sökord som användes var: *Lean, Lean management, Just-In-Time och Triple bottom line*, vilka kombinerades med påföljande: *e-commerce och urban areas*. Förutom insamling av litteratur via LubSearch användes även några böcker som vi ansåg relevanta för arbetet, i synnerhet böcker rörande miljöfrågor.

3. TEORI

Teorierna som kommer användas i studien är Lean, Just-In-Time och Triple bottom line. Genom att använda Lean och Just-In-Time kommer vi kunna identifiera och analysera hur Helsingborg City arbetar med de logistiska processer e-handeln är uppbyggd av, och hur de arbetar för att effektivisera de logistiska processerna. Vidare kommer Triple bottom line ge oss en förståelse för hur Helsingborg City tänker kring miljö i förhållande till de logistiska processerna.

Kombinationen av dessa tre teorier kommer ge oss en övergripande förståelse för Helsingborg Citys e-handel, där både logistik och miljöarbete inkluderas.

3.1 Tidigare forskning

Tidigare forskning visar på att verksamheter kan lära sig att göra sin infrastruktur, system och processer mer motståndskraftig, och i processen, hantera globala kriser som covid-19, (Sheth, 2020, s. 282). Även Moon, Choe och Song (2021, s. 1) förklarar att smarta digitala verktyg och smart teknik har gjort det möjligt för serviceindustrin att kunna erbjuda en bra service, där konsumenterna kan interagera med dem som tillhandahåller servicen, utan att behöva träffas fysiskt. Vidare redogör Palese och Usai (2018) för att kundservice är en viktig faktor för en framgångsrik e-handel eftersom kundservice driver kundtillfredsställelse i kundtransaktioner. Fortsättningsvis menar Palese och Usai (2018) att informationsteknologi möjliggör kundservice och skapar möjligheter till en ökad kundnöjdhet, kundlojalitet och att verksamheter, genom teknikinnovationer, kan erbjuda personlig service som är av hög kvalitet och till rimliga priser.

Tidigare forskning visar även på att försörjningskedjor praktiskt taget alltid innehåller ett element av Lean, även om det å andra sidan också visar på att verksameters försörjningskedjor generellt sett inte enbart klassas som en Lean kedja (Kawa & Maryniak 2019, s. 236). Kawa och Maryniak (2019, s. 241) menar också på att den del inom e-handeln som skapar mest värde för kunden är logistiken, och att processen skulle vara mycket begränsad utan den. Logistiken beskrivs också av Kawa och Maryniak (2019, ss. 237- 241) som en kostnadskälla som minskar värdet för kunden där en försörjningskedja som baseras på att skapa kostnadsfördelar kallas för en Lean försörjningskedja. Om verksamhetens försörjningskedja är ett resultat av deras arbete med Lean, ska alla aktörer i försörjningskedjan ha en grön profil, vilket ska beröra både operatörer inom e-

handeln, och både tillverkare och handelsföretag som är involverade, menar Kawa och Maryniak (2019, ss. 243-244).

3.2 Lean

Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 88) skriver att begreppet Lean representerar ett system som kräver mindre för att kunna producera samma resultat som traditionella massproduktionssystem, men samtidigt kunna erbjuda ett bredare sortiment till slutkunden. Lean har sina rötter i Toyotas produktionssystem, och Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 88) menar att det är en organisationsmodell för ledningen som antyder att verksamheter ska "göra mer med mindre". Huvudmålen inom Toyotas produktionssystem är enligt Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 88) korta ledtider och kostnader, hög kvalitet, moral och säkerhet, och att dessa ska uppnås genom att eliminera slöserier. Fortsättningsvis förklarar Sörqvist (2013, ss. 23-25) att Toyotas produktionssystem bygger på några olika principer, efter vilka verksamheten ska bedrivas, där en av principerna som produktionssystemet bygger på är Just-In-Time, vilket kommer presenteras nedan. Meng (2019, s. 3784) menar att huvudsyftet inom Lean är att maximera kundvärdet och samtidigt minimera slöserier. Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 88) refererar till slöserier som vilken aktivitet som helst som inte adderar någon typ värde för slutkunden. Vidare presenterar Meng (2019, s. 3787) sju olika typer av slöserier, vilka är överproduktion, väntan, transport, inventering, extra processer, onödig rörelse och defekter.

En av huvudprinciperna för att på ett framgångsrikt sätt kunna implementera Lean är, enligt Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 88), att sträva efter perfektion, vilket innebär att kontinuerligt hitta förbättringar i alla aktiviteter verksamheten gör. Även Meng (2019, s. 3786) menar att kontinuerliga förbättringar är synonymt med en kontinuerlig strävan efter perfektion och att det representerar en ändlös sökan efter en typ av överlägsenhet i de aktiviteter verksamheten gör. Meng (2019, s. 3786) redogör också för att Lean kräver en kontinuerlig förbättring eftersom kontinuerlig förbättring handlar om att kontinuerligt maximera värde.

Vidare skriver Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 93) att Lean som tillvägagångssätt inom projektledning används för att involvera alla i projektet, kvalitetssäkra produkter, lösa grunden till problem istället för dess symtom, eliminera slöserier, sträva efter snabba leveranser och för att

bibehålla kontinuerliga förbättringar. Genom att hela tiden eftersöka förbättringar innebär det, enligt Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 93), ett evolutionärt, inkrementellt tillvägagångssätt.

Meng (2019, s. 3784) menar att Lean, sedan det uppstod, har blivit starkt igenkänt som ett kraftfullt verktyg för ledningen att använda för att förbättra verksamhetens allmänna prestation. Fortsättningsvis skriver Meng (2019, s. 3784) hur Lean nuförtiden har blivit introducerat till många andra länder och industrier än där det från början uppstod, och menar att verksamheten kan utveckla konkurrensfördelar genom att anamma Lean som en strategisk strategi. Lean är därför en viktig och grundläggande teori för att beskriva olika logistiska processer och fenomen genom att bland annat identifiera olika typer av slöserier, vilket gör det till en självklar teori för att undersöka Helsingborg Citys arbete med e-handel, och hur de arbetar för att e-handeln kan effektiviseras.

3.3 Just-In-Time

Sen utvecklingen av e-handel har leverans av varor till slutkonsument, enligt Lukinskiy, Pletneva, Gorshkov och Druzhinin (2017, s. 419), blivit mycket mer populärt och transport är därför en av nyckelfunktionerna inom logistik som syftar till att leverera varor till slutkunderna. Konsumenter över hela världen väljer Just-In-Time-leveranser av varor med allt större frekvens (Lukinskiy et al. 2017, s. 419). De grundläggande idéerna bakom Just-In-Time är, enligt Bhusiri, Qureshi och Taniguchi (2014, ss. 171-172), att öka användningen av en verksamhets tillgångar så mycket som möjligt, samt att bli av med element som avfall, överkapacitet och andra icke-värdefulla aktiviteter, för att på så sätt minimera kostnaderna och maximera produktiviteten.

Vidare förklarar Bhusiri, Qureshi och Taniguchi (2014, s. 172) att Just-In-Time handlar om att eliminera avfall i processerna. Avfall kan innefatta felleveranser, leveranser som sker för tidigt, missnöje hos kunden, skada på godset som transporteras och underutnyttjande av resurser. Enligt Sörqvist (2013, s. 167) handlar Just-In-Time om att endast utföra exakt det som efterfrågas vid det tillfället, varken mer, mindre, för tidigt eller för sent och att aktiviteter och produktion baseras på vad som efterfrågas just då. Inom stadsgodstrafik resulterar antagandet av Just-In-Time-konceptet i en punktlig, pålitlig och flexibel service, och det talas oftast om små och frekventa leveranser snarare än leveranser som är stora och som sker en gång (Bhusiri, Qureshi &

Taniguchi 2014, s. 172). Då Just-In-Time är en teori som har sin utgångspunkt i Lean, är även det en relevant teori som kommer hjälpa oss förstå och analysera Helsingborg Citys arbete med e-handeln genom att identifiera de logistiska processer där Just-In-Time är applicerat.

3.4 Triple bottom line

Wise (2020, ss. 1-2) förklarar att Triple bottom line är ett ramverk som tar hänsyn till ekonomiska, sociala och miljömässiga effekter och att dessa effekter ofta även kallas för de tre P:na: People, Profit och Planet. Loviscek (2021, s. 2) redogör för att Triple bottom line introducerades i näringslivet som den nya hållbarhetstaxonomi som omfattar riktlinjer för industrier att genomföra och ta itu med uppsättningen mål för hållbar utveckling. Konceptet introducerades som en ny utmaning för verksamheter att inkludera säkerhet för människor och planeten i den strategiska modellen och att utveckla nya instrument för att bedöma de fördomar som orsakas samhälle och miljö (Loviscek 2021, s. 2). Vidare förklarar Loviscek (2021, s. 2) att Triple bottom line beskrivs som ett tredubbelt mål mot verklig hållbarhet och att verksamheter bör bedöma alla tre segmenten, människor, vinst och planet, när de planerar sina strategier eftersom alla tre är lika viktiga. För att lyckas med utvecklingen av Triple bottom line menar Loviscek (2021, s. 2) att verksamheter även bör överväga att ha alla tre segmenten med positiv avkastning. Även Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) förklarar att verksamheter bör fokusera på både sociala och miljömässiga metoder som inte skadar långsiktiga ekonomiska resultat.

Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) förklarar att hållbarhet och Triple bottom line kan ses på två olika sätt och genom två olika perspektiv, det kompletterade perspektivet och avvägningsperspektivet. Det kompletterande perspektivet innebär, enligt Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111), att det finns positiva interaktioner mellan de tre segmenten, vilket innebär att om det är ett positivt förhållande mellan två segment, exempelvis planet och vinst, så kommer det generera i att det tredje segmentet, människan, också blir positivt. Vidare menar Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) att avvägningsperspektivet handlar om att verksamheter kan behöva göra avvägningar mellan segmenten, vilket innebär att ett förbättrat resultat inom ett segment, kan komma att bekosta resultatet inom ett eller två andra segment.

Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) redogör för relationen mellan Lean och Triple bottom line, där de förklarar att om en implementering av Lean har visat sig ge positiva resultat i form av vinster, bör det leda till positiva resultat i de två andra segmenten också. Triple bottom line är därför också en teori som kan hjälpa oss analysera hur Helsingborg City tänker kring miljö i förhållande till de logistiska processerna och även hur deras strategi dessutom involverar människor och verksamheter.

4. RESULTAT

I resultatet kommer empirin redogöras för i förhållande till de valda teorierna. Inledningsvis presenteras den deltagande observation som utfördes för att vidare presentera och analysera empirin utifrån frågeställningarna.

4.1 En digital upplevelse av Helsingborg Citys stadskärna

9 april 2021 kl. 13.58

Det är fredag och solen skiner utomhus, men trots att en mysig shoppingtur i solen lockar har jag på grund av min hundvalp svårt att gå i butiker. Jag har däremot några ärenden som behöver uträttas och kommer på att Helsingborg har sin egna e-handel och att detta är ett perfekt tillfälle att använda sig utav den. När jag kommer in på hemsidan möts jag av en trevlig och välkomnande framsida med bilder på personer som arbetar i några av Helsingborg Citys butiker. Då bilderna är tagna i respektive butik, går det även att skymta en del av butiken i bakgrunden. På förstasidan kan jag välja om jag vill kolla på produkter efter kategori eller om jag vill gå in på en speciell butiks produktutbud. Jag vet redan sedan innan vad det är jag vill köpa så går jag direkt till kategorin blommor och lägger till två blombuketter från Blommor från oss i varukorgen, en till mig och en till en kompis. Sedan ska jag även köpa lite choklad till fredagsmyset och går därför in på Chocolate för att se vad de hade för gott att erbjuda, och valet faller till slut på en ask med apelsintryffel.

Jag går sedan till utcheckningen för att betala då jag känner mig nöjd och väljer att betala med kort och att få det hemlevererat. Det finns även som alternativ att hämta det i butik men känner att hemleverans är det bästa. Jag kan då välja vilken dag jag vill ha det och väljer samma dag, och ska då få det hemlevererat mellan klockan 18 och 20.

Kl 14.10

Jag får en orderbekräftelse på mailen från Zipadoo där de tackar för beställningen och meddelar att butikerna nu hanterar min beställning och varje butik kommer återkomma när beställningarna är bekräftade.

Kl 16.43

Jag får ett mail där det står att min beställning från Blommor från oss är ute för leverans.

Kl 16.54

Jag får ett samtal från Chocolate. De säger att smaken på tryfflarna som jag beställt dessvärre har tagit slut och frågar om jag kan tänka mig en annan smak istället. Jag frågar vad det finns för andra smaker och bestämmer mig därefter för att istället ta tryfflar med lakritssmak. Samtalet varar i 34 sekunder.

Kl 16.55

Jag får ett mail där det står att min beställning från Chocolate är ute för leverans.

Kl 17.56

Jag får ett samtal från Blommor från oss som vill klargöra ifall jag verkligen vill ha två likadana blombuketter och jag bekräftar att det stämmer. Hon förklarar även för mig hur jag ska ta hand om blommorna och hur de ska vattnas. Jag tackar för informationen och avslutar samtalet. Samtalet varar i 32 sekunder.

Kl 18.06

Jag får ett samtal från transportören som säger att han inte kommer in i lägenhetsporten. Jag ber honom vänta där så jag kan komma ner till honom. Samtalet varar i 17 sekunder.

Kl 18.08

Jag går ner till entren där chauffören står och väntar. Han ger mig två blombuketter som är inslagna i blompapper, en papperspåse från Chocolate och hälsar mig trevlig helg. Jag går upp till lägenheten, ställer blommorna i vatten såsom jag blev tillsagd att göra, samt smakar på chokladen.

4.2 Helsingborg Citys arbete med e-handel

4.2.1 Hur Helsingborg Citys e-handel uppkom

Ovanstående observation visar på hur Helsingborg City arbetar med sin e-handel, där Candell¹ är en av personerna som varit med från e-handelns början och i citatet nedan redogör Candell² för sina tankar.

Vi mäter ju besöksflöden i stadskärnan och vi såg ju ett tapp på strax under 40% i april förra året, och det var det största tappet vi hade, och då är det utspritt över hela stadskärnan, [...] De 40% tror jag var ganska starkt kopplat till det här handla, uppleva, shoppa, äta, den delen som försvann. Så det ställdes ju om [...], vi har jobbat på ett sätt under alla år till att helt plötsligt börja fokusera på att hur löser vi det här? Vad behöver vi uppnå?

(Candell³)

Som Candell⁴ förklarar märkte de ett stort bortfall av konsumenter när pandemin bröt ut då konsumenternas besöksfrekvens i fysiska butiker har minskat då det, som Moon, Choe och Song (2021, s. 3) beskriver, finns en rädsla att smittas av andra kunder. Vidare förklarar Candell⁵ att Helsingborg City snabbt var tvungna att tänka om och, precis som Pantano et al. (2020, s. 211) skriver, frångå sina traditionella planer, när pandemin blev ett faktum. En outtalad strategi blev därför enligt Candell⁶ att underlätta för dem som älskar sin stadskärna att fortsätta stötta och handla på olika sätt som gör det smittsäkert, vilket var anledningen till att e-handeln infördes. Som Pantano et al. (2020, s. 210) redogör för så har pandemin resulterat i en omedelbar ökning av efterfrågan på alternativa distributionskanaler och e-handel kommer klassas som en primär tjänst. Helsingborg Citys implementering av en e-handel är således ett tydligt svar på att det har

¹ Hanna Candell, VD Helsingborg City

² Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

³ Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

⁴ Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

⁵ Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

⁶ Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

krävts alternativa distributionskanaler för att konsumenterna ska känna sig trygga med att handla från och stötta de lokala verksamheterna. Implementeringen av e-handeln visar även på att Helsingborg City följer den trend som Ghandour och Woodford (2020) förklarar att alla aktörer behöver upprätthålla genom att använda sig av e-handel.

4.2.2 Hur Helsingborg City bevarar det personliga med stadskärnan i e-handeln

Ett sätt som Helsingborg City arbetar med sin e-handel är att använda det personliga och i citatet nedan berättar Candell⁷ om tankarna kring det.

Men står du i butiken här nere, det du får här är ju den personliga servicen och det där lilla extra som du inte får på nätet och att du får med dig produkten direkt hem, och hur kan vi då lyfta detta. Så där har vi tänkt till kring om man kommer in på den plattformen som vi har tagit fram så är det ju ansikten där också, för att du ska känna igen dig och att den ska vara en digital stadskärna och inte en e-handel som Boozt eller någon av de andra, utan det här är Helsingborg City fast digitalt.

(Candell⁸)

Något som var återkommande i intervjuerna med Candell⁹ och Salomonsson¹⁰ var att Helsingborg Citys e-handel inte är som en vanlig e-handel, utan att det ska kännas som just Helsingborgs stadskärna, fast digitalt, vilket även framgår i citatet nedan.

“Det ska vara, visst produkterna är bra, men hela tiden frontar vi med människorna som står i kassan, människorna som bakar, människorna som driver det och som är stadskärnan egentligen, för det är ju det de är.” (Salomonsson¹¹).

⁷ Hanna Candell, VD Helsingborg City

⁸ Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

⁹ Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

¹⁰ Emma Salomonsson, Marknadskoordinator/Projektledare Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april

¹¹ Emma Salomonsson, Marknadskoordinator/Projektledare Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april

För att få fram den rätta känslan hos konsumenterna är Helsingborg City, som Salomonsson¹² berättar, därför noga med att fronta människorna i butikerna på e-handeln, vilket var något som tydligt iakttogs under den deltagande observationen. Det här är något som inte syns på samma sätt hos den traditionella e-handelssidan, vilket gör Helsingborg Citys e-handel unik. Även Nilsson¹³ belyser vikten av att värna om det lokala och att e-handeln ska kännas personlig. Som Moon, Choe och Song (2021, s. 1) beskriver kan serviceindustrin, tack vare smarta digitala verktyg och smart teknik, erbjuda en bra service där konsumenterna kan interagera med dem som tillhandahåller servicen, utan att behöva träffas fysiskt. Helsingborg Citys e-handel gör det möjligt för konsumenterna att fortsätta stötta sina lokala verksamheter, trots att det är en pågående pandemi. Både Einarsson¹⁴ och Jernberg¹⁵ berättar att de erbjuder i princip hela butikens sortiment på e-handeln, och enligt Attoff¹⁶ är det en del av deras sortiment som ännu hunnit komma upp på plattformen. Genom att erbjuda mycket av sortimentet på e-handeln blir det en så lik upplevelse av stadskärnan, och det utbud som finns där, som möjligt, vilket är något som den traditionella e-handeln inte erbjuder på samma sätt och det gör därför, återigen, Helsingborg Citys e-handel unik. Eftersom e-handeln dessutom är frontad med ansikten på de som äger verksamheterna, så kan konsumenterna på ett naturligt sätt känna igen sig i sin stadskärna och kan därmed enkelt interagera med de verksamheter som tillhandahåller servicen, utan fysisk kontakt, på det sätt som Moon, Choe och Song (2021, s. 1) förklarar.

Candell¹⁷ berättar även hur e-handeln blir ett sätt att stärka den lokala handeln som finns i stadskärnan, och det är dessutom ett hållbart alternativ jämfört med den traditionella e-handeln där paket fraktas över hela jordklotet, eftersom sådana transporter innebär stora konsekvenser ur ett hållbarhetsperspektiv. Candell¹⁸ menar dessutom att den lokala e-handeln bidrar till skatteintäkter för de lokala verksamheterna, vilket är något som förloras vid den traditionella e-handeln. Stadens e-handeln bidrar således till ytterligare en försäljningskanal för verksamheterna som är med där, vilket gör det möjligt för människorna i staden att fortsätta stötta

¹² Emma Salomonsson, Marknadskoordinator/Projektledare Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april

¹³ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

¹⁴ Nils Einarsson, Ägare Mint Fashion, fysisk intervju den 21 april

¹⁵ Veronica Jernberg, Delägare Ellys ost och delikatesser, fysisk intervju den 15 april

¹⁶ Henrik Attoff, Delägare Fab Form, digital intervju den 19 april

¹⁷ Hanna Candell, VD Helsingborg City, digital intervju den 9 april 2021

¹⁸ Hanna Candell, VD Helsingborg City, digital intervju den 9 april 2021

verksamheterna. Nilsson¹⁹ menar att det möjliggör för arbetstillfällena och servicen att finnas kvar, och därmed bidra till en fortsatt levande stadskärna. Helsingborg Citys e-handel gör därför med sig positiva effekter från både ekonomiska, sociala och miljömässiga segment, vilket är det som Wise (2020, ss. 1-2) beskriver som Triple bottom line.

4.3 Helsingborg Citys arbete med e-handelns logistiska processer

4.3.1 Ansvarsfördelning

Candell²⁰ förklarar att Helsingborg City har ett samarbete med Zipadoo för att kunna erbjuda en e-handel där det är Zipadoo som ansvarar för hela kedjan, från det att kunden gör en beställning till dess att varan kommer hemlevererad. Jernberg²¹ och Attoff²² redogör för att Zipadoo tillhandahåller tjänsten men att det sedan är upp till verksamheterna att sköta resten med att fotografera, lägga upp produkter på plattformen och paketera det för leverans till kund. I den traditionella e-handeln sker oftast fotografering, publicering av produkter samt paketering, internt i verksamheten. I Helsingborg Citys e-handel sköts det av butikerna själva, vilket då även innebär att paketeringen utförs på olika sätt av olika butiker, vilket kommer behandlas ytterligare, längre ner i resultatet.

4.3.2 Butikernas processer

När konsumenten har lagt en beställning har verksamheterna, enligt Jernberg²³, en egen sida på plattformen där de kan gå in och se vad som är beställt och vem som har beställt. Jernberg²⁴ berättar vidare att ordern går igenom när de godkännt att alla produkter finns hemma, och Malmros²⁵ säger att det även kan bli en dialog mellan verksamheten och kunden, ifall en vara skulle vara slutsåld, om vad som kan erbjudas istället. Även Attoff²⁶ berättar om att det kan bli en dialog med kunden och menar att det är en bra möjlighet att inleda processen med att skapa en

¹⁹ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

²⁰ Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

²¹ Veronica Jernberg, Delägare Ellys ost och delikatesser, fysisk intervju den 15 april

²² Henrik Attoff, Delägare Fab Form, digital intervju den 19 april

²³ Veronica Jernberg, Delägare Ellys ost och delikatesser, fysisk intervju den 15 april

²⁴ Veronica Jernberg, Delägare Ellys ost och delikatesser, fysisk intervju den 15 april

²⁵ Camilla Malmros, Delägare Ellys ost och delikatesser, fysisk intervju den 15 april

²⁶ Henrik Attoff, Delägare Fab Form, digital intervju den 19 april

relation till kunden. I den traditionella e-handeln hör en sådan här dialog inte till vanligheten och det gör därför att Helsingborg Citys e-handel även här skiljer sig från den traditionella. De samtal som uppkom under den deltagande observationen framkallade en dialog som stärkte relationen och lojaliteten till butikerna eftersom informationen som gavs blev densamma som om köpet skulle skett i butik. Genom den här dialogen skapas även en möjlighet till kundservice, vilket Palese och Usai (2018) menar kan bidra till en ökad kundnöjdhet och kundlojalitet, vilket är en viktig del i en framgångsrik e-handel. Vidare berättar Einarsson²⁷ att nästa steg i processen, efter att ordern är godkänd, är att paketera den, skriva ut en följesedel som sätts på paketet och sedan invänta budfirman.

4.3.3 Leverans

Nilsson²⁸ förklarar att Zipadoo inte kan börja planera leveranserna förrän klockan 17, eftersom det är först då de vet hur många beställningar som ska köras ut under kvällen. Nilsson²⁹ förklarar även att utmaningen med deras logistik är att de aldrig vet hur stora volymer det blir och att volymerna kan variera från en dag till en annan. Även Sheth (2020, s. 282) redogör för att logistiken är en kritisk funktion som behöver integreras med förändringar i efterfrågan. Då efterfrågan varierar från dag till dag kan Zipadoo således inte påbörja ruttplaneringen innan de vet vad som efterfrågas just då, vilket enligt Sörqvist (2013, s. 167) är ett arbetssätt som kallas för Just-In-Time. Vidare berättar Nilsson³⁰ att de använder sig av ett logistikverktyg för att planera rutterna så det blir så effektivt som möjligt. Genom att använda sig av ruttplanering kan Zipadoo optimera sina rutter och därmed minimera antalet onödiga transporter, men även att de transporter som körs, körs på ett så effektivt sätt som möjligt. Det går därför att konstatera att Zipadoo och därmed Helsingborg City, redan nu använder sig av Lean i sin verksamhet, då Lean, enligt Meng (2019, s. 3784), handlar om att minimera slöserier.

Vidare berättar Nilsson³¹ att Zipadoo, oberoende på hur många beställningar de får in på en dag, kommer köra ut varor till konsumenterna. Han förklarar att det kanske inte är den bästa affären

²⁷ Nils Einarsson, Ägare Mint Fashion, fysisk intervju den 21 april

²⁸ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

²⁹ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

³⁰ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

³¹ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

för dem om det är väldigt lite volym, men att det trots allt är det som konceptet går ut på. Skulle leveransen dröja två eller tre dagar menar Nilsson³² att hela upplevelsen och servicekänslan som är så viktig för dem, skulle tappas, och det är då anledningen till att de levererar till konsumenterna oavsett volym. Som Bhusiri, Qureshi och Taniguchi (2014, s. 172) förklarar resulterar ett Just-In-Time-koncept inte bara i en punktlig, pålitlig och flexibel service, utan det leder också till att det oftast blir små och frekventa leveranser, snarare än stora leveranser som sker mer sällan. Samtidigt redogör McKinnon et al. (2015, s. 71) för att det är viktigt med ett högt kapacitetsutnyttjande på fordonen för att säkerställa att stadstransporter har ett lågt växthusgasutsläpp. Genom att inte ha ett högt kapacitetsutnyttjande säkerställer Zipadoo och Helsingborg City på så sätt inte heller ett minskat växthusgasutsläpp eftersom de behöver köra fler transporter än vad de skulle behöva göra om kapacitetsutnyttjandet skulle vara utnyttjat maximalt. Det här är ett bra exempel på när två viktiga aspekter inte går att verkställa samtidigt och där det därför behövs göras ett val över vad som ska prioriteras. Zipadoo kan således inte både köra med så fulla bilar som möjligt och samtidigt ha samma-dag-leveranser, eftersom de ännu inte har de volymerna. De har därför behövt välja om det är miljöaspekten med en hög fyllnadsgrad eller serviceaspekten med samma-dag-leveranser som behöver prioriteras och uppfyllas. Eftersom Zipadoo har valt att prioritera samma-dag-leveranser har de därmed, som Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) menar, gjort en avvägning mellan segmenten i Triple bottom line för att kunna förbättra resultatet inom ett av segmenten, vilket är människan i Zipadoos fall.

En problematik med e-handel, som Viu-Roig och Alvarez-Palau (2020, s. 8) redogör för, är det faktum att många konsumenter inte är hemma när leverans av varor ska äga rum, vilket resulterar i ytterligare transporter som i sin tur leder till mer trafik, utsläpp och högre kostnader. Nilsson³³ förklarar att om konsumenten av någon anledning inte skulle vara på plats vid uttalad leverans kommer chauffören att placera varorna utanför konsumentens dörr, ta en bild på det som levererats och sedan skicka bilden till konsumenten. Genom att Zipadoo inte tar med sig varorna tillbaka till respektive butik uppstår inte den extra process som en transport tillbaka till butik hade inneburit och de undviker på sätt också den problematik som Viu-Roig och Alvarez-Palau (2020,

³² Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

³³ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

s. 8) beskriver. Zipadoo undviker även den extra leveransen till konsumenten som ett nytt leveransförsök hade inneburit, samt att det inte uppstår någon onödig rörelse och förflyttning av produkten. Transporter, extra processer och onödiga rörelser är slöserier som borde elimineras för att kunna arbeta efter Lean, förklarar Meng (2018, s. 3787).

Vidare berättar Nilsson³⁴ om hur de arbetar för att undvika en av de utmaningar e-handeln för med sig:

Alltså det som är bra med vårt koncept att det förenklar allting. Vi gör om i tänket, logistiken blir ganska enkel eftersom vi är lokala. Och då krånglar vi inte till det, utan vi förenklar egentligen allting. Returerna till exempel, där får kunden själv lämna tillbaka i butiken så slipper man hela den problematiken med hur man ska hantera det, och vad kostar det, skicka ut returfraktsedlar och liknande, så vi tar bort allting som är komplext egentligen.

(Nilsson³⁵)

Citatet ovan visar tydligt att hela Zipadoos koncept handlar om att göra det så enkelt som möjligt för dem själva. Enligt Meng (2019, s. 3787) handlar Lean om att eliminera olika typer av slöserier, bland annat transporter och extra processer. Då kunden själv får hantera eventuella returerna när de har handlat via e-handeln slipper Zipadoo ta hand om de onödiga, extra processer och transporter som en returprocess hade fört med sig, vilket ännu en gång visar på att de använder sig av Lean i sin verksamhet. Genom att undvika returprocessen bidrar Zipadoo således inte heller till den ökning av antalet leveranser som förvärrar effekterna av stadsdistributionen, som Viu-Roig och Alvarez-Palau (2020, s. 2) redogör för som en problematik inom e-handel. I den traditionella e-handeln brukar kunderna kunna skicka tillbaka varorna som de vill returnera, vilket ännu en gång belyser skillnaden mellan Helsingborg Citys e-handel och den traditionella e-handeln. Då konceptet även innebär att Zipadoo minimerar kostnaderna och maximerar produktiviteten går det återigen att konstatera att de tillämpar Just-In-Time i sin verksamhet då de

³⁴ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo

³⁵ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

grundläggande idéerna bakom Just-In-Time, enligt Bhusiri, Qureshi och Taniguchi (2014, ss. 171-172), handlar om att minimera kostnaderna och maximera produktiviteten.

4.3.4 Ständiga förbättringar

Nilsson³⁶ berättar att Zipadoo arbetar med kontinuerlig feedback och ständiga förbättringar som en del i deras arbetssätt, vilket är något som framkommer i citatet nedan.

Så hela tiden [...] skapa en medvetenhet hos alla att bidra med förbättringsförslag och idéer på ett enkelt sätt. Och man kan väl tänka sig [...] att det ska vara lätt att ge feedback och idéer som man har kring vad som skulle underlätta för kunden att köpa. Så hela tiden jobba med continuous improvements och hela tiden göra det bättre och bättre.

(Nilsson³⁷)

Ett konkret exempel på hur Zipadoos arbete med ständiga förbättringar visar sig i praktiken är de möten som Malmros³⁸ berättar om som äger rum varannan vecka, som är till för uppdateringar och om vilka förbättringar som kan göras. Det visar på att Helsingborg City använder sig av Lean i sitt arbetssätt, men även att de fortsättningsvis måste bibehålla arbetet med ständiga förbättringar eftersom det, enligt Meng (2019, s. 3786), är en förutsättning för Lean. Genom att hela tiden arbeta med att förbättra verksamheten kan Helsingborg City på det sättet, som Meng (2019, s. 3786) skriver, maximera värde. När Zipadoo har ett arbetssätt som innebär kontinuerlig feedback och ständiga förbättringar, vilket visar sig i dialogen med verksamheterna i form av möten, kan de, som Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 93) beskriver, använda sig av Lean för att involvera alla inblandade parter i e-handelsprojektet. Zipadoo kan därmed, som Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 93) skriver, kvalitetssäkra produkterna, lösa grunden till olika problem som kan uppstå, och även eliminera slöserier.

³⁶ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

³⁷ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

³⁸ Camilla Malmros, Delägare Ellys ost och delikatesser, fysisk intervju den 15 april

4.4 Helsingborg Citys arbete med att effektivisera de logistiska processerna

Attoff³⁹ förklarar att när han ska göra justeringar på produkter i plattformen tar systemet alldeles för lång tid, samt att det inte finns några genvägar när han gjort en ändring, utan han kommer alltid tillbaka till startsidan på plattformen och får börja om på nytt när han ska in på nästa produkt. Den väntan som blir för verksamheterna när systemet tar för lång tid, är en av de sju onödiga slöserier, som Meng (2019, s. 3787) presenterar. Den väntan som verksamheterna upplever, adderar inte heller något värde för slutkunden. Enligt Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 88) är de aktiviteter som inte adderar någon typ värde för slutkunden att beakta som slöserier.

Ännu en idé Helsingborg City har för att effektivisera de logistiska processerna är att implementera ett upphämtningsställe och nedan berättar Salomonsson⁴⁰ om sina tankar:

“Men det är också en stor del, att vi tror ju att alla kanske inte vill ha det hemlevererat utan bara det att man klickar hem det, eller klickar hemifrån och sen är det någon som sköter springandet på stan och du kan bara gå till ett ställe och hämta upp det”. (Salomonsson⁴¹).

Något som var återkommande i intervjuerna med Candell⁴², Salomonsson⁴³ och Nilsson⁴⁴ var en önskan om ett upphämtningsställe, eller en pickup-point, dit kunderna själva kan gå, istället för att få produkterna hemlevererade eller själva hämta det i butik. I intervjuerna framkom det även att ett upphämtningsställe hade kunnat göra att e-handeln når ut till fler än de som bor i staden. Candell⁴⁵ menar på att personer som arbetar i staden, men som bor på ett annat ställe, då hade kunnat använda sig av stadens e-handel och att det dessutom hade varit ett sätt att nå dem som bor i staden, men som inte hinner med att få det hemlevererat och som exempelvis hellre vill hämta upp det som beställts på väg hem från arbetet. I den traditionella e-handeln kan konsumenterna hämta sina beställda varor på ett upphämtningsställe som instabox. Det här är

³⁹ Henrik Attoff, Delägare Fab Form, digital intervju den 19 april

⁴⁰ Emma Salomonsson, Marknadskoordinator/Projektledare Helsingborg City

⁴¹ Emma Salomonsson, Marknadskoordinator/Projektledare Helsingborg City, digital intervju den 9 april

⁴² Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

⁴³ Emma Salomonsson, Marknadskoordinator/Projektledare Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april

⁴⁴ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

⁴⁵ Hanna Candell, VD Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april 2021

ytterligare en skillnad mellan den traditionella e-handeln och Helsingborg Citys och det innebär att det även finns sådant som den traditionella e-handeln har, som Helsingborg City inte använder sig av.

Salomonsson⁴⁶ förklarar även att ett upphämtningsställe hade inneburit att det inte behöver köras onödiga, korta sträckor, vilket hade lett till minskade leveranser och därmed hade det även varit ett grönare alternativ. Genom att istället för hemleverans använda sig av ett upphämtningsställe kan Helsingborg City implementera Lean ytterligare i sin verksamhet eftersom det, som Meng (2019, s. 3784) beskriver, maximerar kundvärdet och minimerar slöserier såsom transport, rörelse och den extra process som en hemleverans till en konsument faktiskt innebär. En implementering av ett upphämtningsställe hade inte bara gjort att e-handeln når ut till fler konsumenter och att butikerna då kan öka sin omsättning, utan som Salomonsson⁴⁷ nämnde hade en implementering av ett upphämtningsställe även lett till minskade transporter från e-handeln. Halldórsson och Wehner (2020) redogör för att det finns en ökad efterfrågan på hållbara logistiska lösningar och genom en implementering av ett upphämtningsställe kan Helsingborg City därför använda sig av en sådan hållbar lösning och därmed bidrar de inte till citylogistikens ökade växthusgasutsläpp. Helsingborg City minskar således antalet potentiella leveranspunkter och undviker på så sätt att förvärra de effekterna av stadsdistributionen, som Viu-Roig och Alvarez-Palau (2020, s. 2) redogör för. Minskade transporter hade då inte bara gynnat citylogistiken, utan människorna som bor i staden hade fått en bättre stadsmiljö och kostnaden för leveranser hade även minskat. En implementering av ett upphämtningsställe hade även inneburit att alla tre segmenten inom Triple bottom line, människor, vinst och planet, som Loviscek (2021, s. 2) redogör för, då hade tagits i beaktning. Det positiva förhållandet mellan miljön och människan bidrar således till att det tredje segmentet, vinst, även blir positivt, som Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) beskriver som det kompletterande perspektivet.

Skulle ett upphämtningsställe istället användas som ett komplement till hemleverans innebär det å andra sidan att det adderas en extra process eftersom Helsingborg City dels behöver hantera transporter som kommer med hemleveranser, men även leverera till upphämtningsstället. Den

⁴⁶ Emma Salomonsson, Marknadskoordinator/Projektledare Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april

⁴⁷ Emma Salomonsson, Marknadskoordinator/Projektledare Helsingborg City, fysisk intervju den 7 april

extra process som hade uppstått hade då kunnat ses som en av de sju slöserier som Meng (2019, s. 3787) redogör för. Skulle Helsingborg City erbjuda både hemleveranser och ett upphämtningsställe skulle antalet transporter fortfarande kunna minska, men inte försvinna helt, och de positiva konsekvenser som kommer ur en eliminering av hemleveranser, som redogjorts för ovan, skulle således inte skapas. Segmenten i Triple bottom line, som Loviscek (2021, s. 2) berättar om, tas därmed inte i beaktning på samma sätt och Helsingborg City kan därför inte använda sig av vad Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) beskriver som det kompletterande perspektivet. Utfallet hade då blivit att Helsingborg City skulle behöva göra avvägningar mellan vilka av segmenten i Triple bottom line som de skulle prioritera, vilket då hade inneburit att de istället hade använt sig av vad Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) förklarar som avvägningsspektivet.

4.5 Helsingborg Citys tankar kring miljö i relation till de logistiska processerna

4.5.1. Förpackningar

Tidigare i resultatet har skillnaden mellan Helsingborg Citys e-handel och den traditionella e-handeln skildrats. Citatet nedan är ytterligare ett exempel på när en sådan skillnad förekommer.

[...] Handlar man lokalt så bidrar man till mindre transportjobb. För att du har ju grejerna, de är ju redan i ditt lokala, på din lokala handelsplats. [...] Så att det är den vanliga förpackningen eller påsen man får när man köper från sin butik. Så man får varorna hemlevererade i så det behöver inte vara en kartong som är halv, eller är full med luft till 80 % som det ofta är när man tittar på hur grejer transporteras annars. Så det är mycket effektivare.

(Nilsson⁴⁸)

⁴⁸ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

Även Einarsson⁴⁹ redogör för att varorna packas med så lite luft som möjligt, och menar att det inte finns någon anledning att använda sig av extra material i förpackningarna då det gör mer skada än nytta på produkten. Einarsson⁵⁰ säger också att det inte går att göra det mer effektivt än så eftersom förpackningen samtidigt finns till för att skydda varan, och det går inte att packa det mer minimalistiskt utan att produkten tar skada på något sätt. Det blir därför en balansgång mellan att packa med så lite material som möjligt, men inte med för lite. En stor skillnad mellan Helsingborg Citys e-handel och en vanlig e-handel är, enligt både Nilsson⁵¹ och Einarsson⁵², förpackningarna. Då butikerna på Helsingborg Citys e-handel paketerar produkterna på samma sätt på e-handeln som om kunden skulle köpt varan direkt i butik innebär det att butikerna slipper den extra process som ett annat förpackningssätt hade bidragit till. Enligt Meng (2019, s. 3787) är detta att klassas som ett slöseri, vilket visar på att Helsingborg City även här arbetar med Lean. Som Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) redogör för så kan en implementering av Lean ge positiva resultat i form av vinster som vidare leder till ett positivt resultat i de andra två segmenten. Genom en implementering av Lean besparas butikerna därmed från att behöva lägga onödiga kostnader på förpackningsmaterial som är avsett för endast e-handeln. Det resulterar i, utöver besparingar för butikerna, att användningen av jordens resurser blir mindre. Användningen av jordens resurser är något som verksamheter, enligt Ruepert, Keizer och Steg (2017), måste arbeta hårt med för att minska eftersom det klassas som ett miljöproblem. Vidare innebär det dessutom att slutkunden behöver slänga mindre förpackningsmaterial. Lavanya, Sushmita och Ranjani (2019) skriver att det skapas en ekologisk påfrestning på grund av slutförbrukningen av förpackningar vilka står för 15- 20 % av det totala kommunala avfallet. Butikerna bidrar således till att andelen förpackningar i det totala kommunala avfallet inte ökar, och undviker att bidra till den ekologiska påfrestningen som uppstår. Helsingborg City har således, återigen, tagit hänsyn till de tre segment som Loviscek (2021, s. 2) beskriver som Triple bottom line.

⁴⁹ Nils Einarsson, Ägare Mint Fashion, fysisk intervju den 21 april

⁵⁰ Nils Einarsson, Ägare Mint Fashion, fysisk intervju den 21 april

⁵¹ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

⁵² Nils Einarsson, Ägare Mint Fashion, fysisk intervju den 21 april

4.5.2 Alternativa transportmedel

Candell⁵³ berättar att de inte är ute efter att utgöra någon större påverkan på miljön och både Nilsson⁵⁴ och Candell⁵⁵ redogör för deras ambition om att jobba med nollutsläpp. Ett sätt för att lyckas är bland annat att gå över till elbilar, men eftersom de lokala budfirmorna inte erbjuder elbilar har det varit en utmaning. Nilsson⁵⁶ säger att det viktigaste trots allt är att stötta näringslivet, och elbilar är då någonting som har fått komma på andra plats, även om det är någonting de hade önskat ha direkt från början. Även detta är ett exempel på när Helsingborg City behöver göra en avvägning mellan två segment inom Triple bottom line, som Henao, Sarache och Gómez (2019, s. 111) beskriver som avvägningsperspektivet. I det här fallet är det vinst för verksamheterna som har prioriterats över miljön. Nilsson⁵⁷ berättar att de får göra saker steg för steg eftersom det är svårt att göra allting på en gång och elbilar är ett bra exempel på detta. Som Nilsson⁵⁸ redogör för är ständiga förbättringar en del av deras arbetssätt, vilket enligt Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 93) betyder att de använder sig av inkrementellt tillvägagångssätt. Även om deras processer och aktiviteter inte är perfekta från början kan de genom ett sådant här arbetssätt, som Cruz, Tereso och Alves (2020, s. 88) menar, sträva efter att nå perfektion.

⁵³ Hanna Candell, VD Helsingborg City, digital intervju den 9 april 2021

⁵⁴ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

⁵⁵ Hanna Candell, VD Helsingborg City, digital intervju den 9 april 2021

⁵⁶ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

⁵⁷ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

⁵⁸ Anders Nilsson, Grundare Zipadoo, digital intervju den 23 april

5. DISKUSSION OCH SLUTSATS

I diskussionen kommer resultatet diskuteras mer ingående i relation till de valda teorierna och slutsatser från resultatet kommer att dras genom att lyftas till en mer generell nivå. Slutligen kommer det ges förslag till framtida forskning.

5.1 Helsingborg Citys arbete med e-handel

Helsingborg City arbetar med sin e-handel genom att göra den personlig för att på så sätt göra den så lik stadskärnan som möjligt. Helsingborg Citys arbete med e-handel bidrar till att de kan möta de lokala konsumenternas behov av en alternativ distributionskanal vilket gör det möjligt för konsumenterna att fortsätta stötta den lokala handeln. En lokal e-handel innebär dessutom kortare transportsträckor och Helsingborg City arbetar således med hållbarhet i åtanke i sin e-handel. E-handeln bidrar även till att handeln i stadskärnan kan stärkas i och med den extra försäljningskanal som e-handeln faktiskt innebär. De lokala verksamheterna får därmed ytterligare en plattform där de kan nå ut till sina kunder, och i och med pandemin blir detta kanske den enda försäljningskanalen. Genom sin e-handel tar Helsingborg City därför hänsyn till alla tre segment i Triple bottom line. Eftersom e-handeln är en del av Helsingborg Citys strategi innebär det att Triple bottom line blir ett sätt för Helsingborg City att arbeta med sin e-handel. Även om det inte framgår att arbetet med Triple bottom line är något de gjort medvetet är det trots allt någonting som de i slutändan med sin e-handel bidrar till, vilket kan ses som något positivt. Det kan dock argumenteras för att Triple bottom line är någonting som medvetet borde tas med i strategin för att på så sätt säkerställa att alla tre segmenten kontinuerligt tas hänsyn till. I nuläget skulle ett av segmenten kunna förbises vilket innebär att Helsingborg City då inte lyckas med utvecklingen av Triple bottom line eftersom alla tre segmenten i ett sådant fall inte har positiv avkastning. Såsom Helsingborg City i dagsläget arbetar med sin e-handel hade möjligtvis kunnat se annorlunda ut ifall ett eller fler segment inom Triple bottom line inte skulle tagits hänsyn till.

5.2 Helsingborg Citys arbete med e-handelns logistiska processer

I resultatet framkom det att Helsingborg City behöver göra ett val över om de ska prioritera serviceaspekten eller miljöaspekten. Anledningen till att de har valt att prioritera serviceaspekten,

och därmed segmentet människan, trots de konsekvenser som detta val för med sig på miljön, beror på att deras e-handelskoncept går ut på att kunna erbjuda leveranser till konsumenterna samma dag. Ett sätt Helsingborg City arbetar med de logistiska processerna är således genom att använda Just-In-Time. Skulle Helsingborg City istället valt att prioritera miljöaspekten och fordonens kapacitetsutnyttjande hade det kunnat leda till att leveranserna inte skulle äga rum förrän efter flera dagar och de skulle därmed inte längre använda sig av Just-In-Time. Det hade i sin tur, med stor sannolikhet, lett till ett minskat antal beställningar då konsumenter lika väl kan beställa från andra e-handelssidor som då har lika lång, om inte kortare, leveranstid. Resultatet av att konsumenter väljer andra e-handelssidor hade blivit att det lokala inte hade stöttats och handeln i stadskärnan hade därmed inte stärkts. Anledningen till varför Helsingborg City har valt att prioritera serviceaspekten blir därmed tydlig, eftersom hela tanken med deras e-handel är att stötta det lokala, vilket inte hade gjorts om de istället valt att prioritera miljöaspekten.

Det har tydligt framgått i resultatet att Helsingborg City redan nu använder sig av Lean i deras e-handel som ytterligare ett sätt att arbeta med de logistiska processerna. Användningen av Lean visar sig bland annat i Helsingborg Citys arbete med ständiga förbättringar, men även i deras arbete med planering av leveranserna då de genom ruttplanering kan göra leveranserna så effektiva som möjligt. Som nämdes i resultatet och i diskussionen ovan har Helsingborg City valt att prioritera serviceaspekten. Med detta i åtanke kan Helsingborg City, genom ruttplanering, se till att de transporter som väl körs, blir så effektiva som möjligt och transporterna bidrar därmed inte till en större påverkan på miljö än vad som, i deras fall, är oundvikligt. Helsingborg Citys arbete med Lean visar sig dessutom tydligt då de undviker de processer som ses som en utmaning med e-handel, såsom deras returprocess och leveranshantering när kunden inte är hemma, vilka annars är processer som kräver extra resurser, tid och pengar.

5.3 Hur Helsingborg City arbetar för att effektivisera de logistiska processerna

En tydlig tanke från Helsingborg Citys sida på hur de skulle kunna arbeta för att effektivisera de logistiska processerna är, som nämdes i resultatet, implementeringen av ett upphämningsställe. Genom Lean kan Helsingborg City arbeta för att effektivisera de logistiska processerna eftersom slöseriet transport skulle elimineras och den extra process som en hemleverans innebär hade

undvikits. Detta är dock något som endast är applicerbart då ett upphämtningsställe skulle ersätta hemleveranser och inte när båda finns som leveransalternativ. Som nämnts i resultatet skulle ett sådant scenario innebära att Helsingborg City inte skapar de positiva konsekvenser som kommer ur en eliminering av hemleveranser. Med den tidigare diskussionen och resultatet som utgångspunkt borde Triple bottom line vara en medveten del i strategin och genom att arbeta med Lean för att effektivisera de logistiska processerna kan Helsingborg City ta hänsyn till alla tre segmenten i Triple bottom line. Det är dock svårt för Helsingborg City att ta hänsyn till alla tre segmenten när de använder sig av ett uthämtningsställe som komplement till hemleveranser, men genom att medvetet ha Triple bottom line som en del av strategin kan de hitta olika sätt att arbeta på för att effektivisera de logistiska processerna.

En av respondenterna redogjorde även för att systemet på plattformen är någonting som skulle behöva förbättras för att underlätta deras hantering av processerna i e-handeln. Den väntan som uppstår när verksamheterna inte kan arbeta för att systemet inte är tillräckligt snabbt blir därför ett slöseri som ingår i Lean, vilket Helsingborg City kan eliminera för att på så sätt få en mer effektiv logistisk process. När slöseriet elimineras kommer verksamheterna kunna lägga den tid som de tidigare la på att vänta på systemet, på att göra annat viktigt arbete som i slutändan ger mer värde för slutkunden. Genom att identifiera och eliminera slöserier arbetar Helsingborg City med Lean för att effektivisera deras logistiska processer vilket möjliggör att deras e-handel skapar mer värde för kunden.

5.4 Helsingborg Citys tankar kring miljö i relation till de logistiska processerna

Arbetet med ständiga förbättringar som Helsingborg City gör framgår tydligt i resultatet när det handlar om miljöfrågor. Respondenterna själva säger att det inte går att vara perfekta hela tiden, och i enlighet med Lean är ständiga förbättringar någonting som visar på att det finns en strävan efter perfektion, vilket visar att Helsingborg City tänker på och värdesätter ett miljöarbete, och därigenom miljön i sig. Genom att använda sig av Lean i den logistiska process som rör förpackningarna, resulterar det i att Helsingborg City inte endast tar hänsyn till miljösegmentet, utan att de andra två segmenten också tas i beaktande.

Det är dock tydligt att det inte alltid är svart eller vitt, och i vissa fall har Helsingborg City svårt att tillfredsställa dels alla delar i processen som de värdesätter, och även samtliga tre segmenten i Triple bottom line. Trots att Helsingborg City tydligt har ett miljötank och vill bli mer miljövänliga visar prioriteringen av service- och vinstaspekten dock på att Helsingborg City inte tycker att miljön är lika viktig som de andra aspekterna. Helsingborg Citys tankar kring miljön, i relation till de logistiska processerna, är således att miljön inte är något som prioriteras.

5.5 Slutsatser

Stadskärnor arbetar i en mycket större utsträckning med att låta det personliga prägla deras e-handel vilket gör att de kan arbeta med det personliga på ett sätt som den traditionella e-handeln inte kan. På så sätt kan stadskärnor upprätthålla e-handelstrenden samtidigt som de kan bidra till att de lokala verksamheterna stöttas. Den dialog som kan uppkomma mellan verksamheterna och konsumenten är ett exempel på hur det personliga präglar stadskärnors e-handel, vilket kan ses som något positivt då den kan stärka relationen och lojaliteten. I den traditionella e-handeln hade denna dialog kunnat betraktas som negativ då konsumenter gärna vill ha så lite kontakt med verksamheten som möjligt för att kundservicen ska upplevas som bra, vilket tydligt visar på skillnaden mellan stadskärnors e-handel och den traditionella e-handeln. Det går därför att dra slutsatsen att stadskärnors e-handel därmed kan bidra till en ökad kundnöjdhet på ett annat sätt än vad den traditionella e-handeln kan.

Utmaningar som identifierats inom e-handel är tillväxten av antalet leveranser och att konsumenter inte är hemma när leveransen ska ske, vilket förvärrar stadsdistributionen. Stadskärnor kan i det här avseendet dra nytta av att de verksamheter som finns på e-handeln också har en fysisk butik i staden, då det innebär att stadskärnor kan undvika de processer som identifierats som en utmaning med e-handel. Ännu en process som stadskärnor kan undvika, på grund av de fysiska butikerna, är returprocessen. Hade stadskärnor arbetat på samma sätt som den traditionella e-handeln hade de troligtvis inte kunnat undvika den här processen. Anledningen är eftersom konsumenterna som handlar på den traditionella e-handeln inte alltid kan gå till butikerna då den verksamhet som de handlat från inte finns som fysisk butik där. Konsumenterna måste då, i den traditionella e-handeln, returnera produkterna på samma sätt som de blev levererade på, det vill säga paketera om produkten, sätta på nya fraktsedlar och sedan ska en

transportör hämta paketet för att köra tillbaka det till leverantören. Slutsatsen blir således att stadskärnor, i och med att de verksamheter som finns på e-handeln också har en fysisk butik i staden, kan ha ett arbetssätt som bygger på att de ska förenkla för sig själva, och på så sätt även undvika onödiga processer.

E-handel utgör dessutom flera miljöproblem, dels på grund av de växthusgasutsläpp som den genererar, men även den ekologiska påfrestning som förpackningar står för. Utmaningen stadskärnor får när de ska lösa dessa problem är att de arbetar med mindre volymer jämfört med den traditionella e-handeln, och de behöver därmed välja om de ska prioritera miljöaspekten eller serviceaspekten. Eftersom den traditionella e-handeln har de stora volymerna kan de därmed fylla lastbilar så att hela fordonets kapacitet utnyttjas, samtidigt som de kan leverera snabba leveranser till konsumenterna. Skillnaden mellan stadskärnors e-handel och den traditionella e-handeln blir således att traditionella e-handelsföretag troligtvis inte behöver välja mellan dessa två aspekter. Vidare kan stadskärnor, tack vare sitt sätt att förpacka produkterna i e-handeln, påverka och minska den ekologiska påfrestningen som uppstår från förpackningar, på ett sätt som den traditionella e-handeln inte kan. Slutsatsen kan därmed dras att de miljöproblem som e-handeln bidrar till är komplexa och det finns utmaningar för både stadskärnor och den traditionella e-handeln att lösa dessa problem, om än på olika sätt.

Slutligen visar vår studie på att stadskärnors e-handel har andra förutsättningar än den traditionella e-handeln. Vår studie visar därmed hur andra stadskärnor som vill starta en e-handel, och samtidigt stötta de lokala verksamheterna, kan gå tillväga. Genom en identifiering av e-handelns utmaningar och dess problematik kan vår studie användas för att ta reda på hur arbetet med en e-handel i stadskärnor kan se ut.

5.6 Förslag till framtida forskning

Vår empiri grundar sig endast på de aktörer och verksamheter som tillsammans är med och bidrar till att Helsingborg City kan erbjuda en e-handel. Studien har således inte tagit hänsyn till konsumenterna som bor i staden, och faktiskt nyttjar tjänsten. Studien grundar sig därmed endast på ett perspektiv och för att kunna dra slutsatser om Helsingborg Citys arbete med e-handel i relation till konsumenterna, måste även konsumenternas perspektiv inkluderas. Genom att

inkludera konsumenterna kan framtida forskning undersöka vad konsumenterna tycker är viktiga delar i en e-handel, hur konsumenterna ser på kundservice, om konsumenterna exempelvis skulle tycka att ett upphämtningsställe hade föredragits eller om de hellre föredrar hemleveranser, samt hur täta hemleveranserna i sådana fall bör vara. Genom att samla in empiri från konsumenterna hade det således varit möjligt att studera kundservice och kundnöjdhet i förhållande till Helsingborg Citys e-handel ytterligare, fast från kundernas perspektiv.

Vår studie har vidare identifierat ett antal likheter och skillnader mellan stadskärnors e-handel och den traditionella e-handeln, men för att kunna gå ännu djupare, och identifiera ytterligare skillnader och likheter behöver framtida forskning komplettera vår studie med den traditionella e-handeln som studieobjekt.

6. REFERENSER

Bhusiri, N., Qureshi, A.G. & Taniguchi, E. (2014). Application of the Just-In-Time Concept in Urban Freight Transport. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 125, ss. 171–185.

doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.1465

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

Cruz, A., Tereso, A. & Alves, A.C. (2020). Traditional, Agile and Lean Project Management: A Systematic Literature Review. *Journal of Modern Project Management*, 08(2), ss. 86–95. doi:

10.19255/JMPM02407

Eger, L., Komarkova, L., Egerova, D. & Micik, M. (2021). The effect of COVID-19 on consumer behaviour: Generational cohort perspective. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 61, ss.

1-11. doi:10.1016/j.jretconser.2021.102542

Fab Form. (2021). *Fab Form*. <https://www.fabform.se/> [2021-05-11]

Galhotra, B. & Dewan, A. (2020). Impact of COVID-19 on digital platforms and change in E-commerce shopping trends. *2020 Fourth International Conference on I-SMAC*, ss. 861-866.

doi:10.1109/I-SMAC49090.2020.9243379

Ghandour, A. & Woodford, B.J. (2020). *2020 21st International Arab Conference Information Technology*. doi:10.1109/ACIT50332.2020.9300077

Göransson, K. (2019). *Sjösätt, navigera och ro I land ditt projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Halldórsson, Á. & Wehner, J. (2020). Last-mile logistics fulfilment: A framework for energy efficiency. *Research in Transportation Business and Management*, 37. doi:

10.1016/j.rtbm.2020.100481

Helsingborg City. (2021). *Om oss*. <https://www.helsingborgcity.se/omoss/> [2021-05-11]

Henao, R., Sarache, W. & Gómez, I. (2019). Lean manufacturing and sustainable performance: Trends and future challenges. *Journal of Cleaner Production*, 208, ss. 99-116. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.116

Kawa, A. & Maryniak, A. (2019) Lean and agile supply chains of e-commerce: empirical research. *Journal of Information and Telecommunication*, 3(2), ss. 235–247. doi: 10.1080/24751839.2018.1553915

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

Lavanya, M., Sushmita, A.N. & Ranjani, K.S. (2019). Sustainable packaging for supply chain management in the circular economy: A review. *Journal of cleaner production*, 237. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.07.057

Loviscek, V. (2021). Triple Bottom Line toward a Holistic Framework for Sustainability: A Systematic Review. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), ss. 1-11. doi:10.1590/1982-7849rac2021200017.en

Lukinskiy, V., Pletneva, N., Gorshkov, V. & Druzhinin, P. (2017). Application of the Logistics “Just in Time” Concept to Improve the Road Safety. *Transportation Research Procedia*, 20, ss. 418-424. doi: 10.1016/j.trpro.2017.01.068

Mint fashion. (2021). *Om oss*. <https://www.mintfashion.se/info/om-oss/> [2021-05-11]

Meng, X. (2019). Lean management in the context of construction supply chains. *International Journal of Production Research*, 57(11), ss. 3784-3798. doi:10.1080/00207543.2019.1566659

McKinnon, A., Browne, M., Piecyk, M. & Whitening, A. (2015). *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. London: Kogan.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Moon, J., Choe, Y. & Song, H. (2021). Determinants of consumers' online/offline shopping behaviours during the COVID- 19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), ss. 1-15. doi:10.3390/ijerph18041593

Palese, B. & Usai, A. (2018). The relative importance of service quality dimensions in E-commerce experiences. *International journal of information management*, 40, ss. 132-140. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.02.001

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, ss. 209-213. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.036

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

Ruepert, A., Keizer, K. & Steg, L. (2017). The relationship between Corporate Environmental Responsibility, employees' biospheric values and pro- environmental behaviour at work. *Journal of Environmental Psychology*, 54, ss. 65-78. doi:10.1016/j.jenvp.2017.10.006

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

Sheth, J. (2020). Impact of COVID- 19 on consumer behaviour: Will the old habits return or die?. *Journal of Business Research*, 117, ss. 280-283. doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.059

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

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Viu-Roig, M. & Alvarez-Palau, E.J. (2020). The impact of e-commerce-related last-mile logistics on cities: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(6492), ss. 1-19.
doi:10.3390/su12166492

Wise, N. (2020). Urban and Rural Event Tourism and Sustainability: Exploring Economic, Social and Environmental Impacts. *Sustainability*, 12(14). doi: 10.3390/su12145712

Yu, Y., Wang, X., Zhong, R.Y. & Huang, G.Q. (2017). E-commerce logistics in supply chain management: implementations and future perspective in furniture industry. *Industrial management and data systems*, 117(10), ss. 2263-2286. doi:10.1108/IMDS-09-2016-0398

Zipadoo. (2021). *E-handla i Helsingborg City*. <https://helsingborg.zipadoo.se/> [2021-04-09]

Zipadoo. (2021). *Ellys ost och delikatesser*. https://helsingborg.zipadoo.se/butik/ellys-ost-delikatess/about/#tab_links_area [2021-05-11]

Zipadoo. (2021). *Lokal e-handel: the Zipadoo way*. <https://zipadoo.se/#zipadoo-way> [2021-05-11]

7. BILAGOR

7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide Helsingborg City

Inledande frågor

Helsingborg City

- Vad är Helsingborg City?
- Varför bildades bolaget och vad är syftet med bolaget?
- Vilka är de olika aktörerna/skaparna av bolaget?
- Vad är era roller i bolaget?
- Finns det något liknande bolag i andra städer?

Mellanliggande frågor

Innan pandemin

- Hur såg ert arbete ut innan pandemin?
- Hur såg situationen inom handeln ut innan pandemin? Hur såg konkurrensen ut, och hur påverkade den handeln i city?

Under pandemin

- Hur har pandemin påverkat ert arbete?
- Vad har varit den största utmaningen sen pandemin blev ett faktum?
- Vilka förändringar i konsumenternas shoppingbeteende har ni märkt sen pandemin startade?
- Hur har ni hanterat beteendeförändringarna?
- Har ni behövt göra strategiförändringar till följd av pandemin? Isåfall vilka?
- Vilka organisationsförändringar har ni behövt göra som följd av pandemin?
- Hur arbetar ni för att behålla gamla kunder men samtidigt locka nya kunder?
- Skulle ni säga att samarbetet mellan er och alla verksamheter i staden har blivit bättre under pandemin? Vad tror ni isåfall att detta beror på?
- Är det många butiker som behövt stänga igen? Är det på grund av pandemin, eller är det på grund av andra orsaker, eller en kombination?
- Har ni märkt av någon ökad efterfrågan på olika distributionskanaler från konsumenterna?

E-handel

- Hur startade idén med att lansera en e-handel?
- Fanns tankarna om en e-handel även innan pandemin?
- Vad var era första tankar när idén om e-handel kom på tal?
- Har ni några tidigare erfarenheter om att lansera en e-handel, eller har ni några andra yrkeserfarenheter inom e-handel?
- Hur gick lanseringen till?
- Samarbetar ni med något annat företag för att kunna erbjuda e-handel?
- Vad erbjuder ni med e-handeln?
- Hur ser logistiken ut för e-handeln?
- Vad för aktiviteter har krävts för att kunna lansera en e-handel?
- Hur attraktiv är er e-handel? Hur har responsen till den varit?
- Vilka åldersgrupper är mest representerade i användandet av e-handeln?
- Hur arbetar ni för att locka andra åldersgrupper?
- Märker ni någon skillnad på hur situationen med handeln i city var innan jämfört med nu, efter att ni implementerat e-handel?
- Är ni mer konkurrenskraftiga nu, än ni var tidigare?
- Hur långt utanför city levererar ni med er e-handel? Vart går gränsen?
- Skulle ni på ett så detaljerat sätt kunna förklara vilka steg, och vad som händer i dessa, om jag lägger en beställning hos er e-handel?
- Är det något i den här processen som skulle behöva elimineras eller effektiviseras, för att göra processen bättre, och kunna skapa mer värde för slutkunden?
- Vad för typ av fordon används för leveranser, och hur många har ni?
- Vilket drivmedel används?
- E-handeln erbjuder leveranser samma kväll, är detta oberoende hur många beställningar som ska levereras, eller har i något golv på hur många beställningar som ska levereras för att det ska vara försvarbart att köra?
- Hur ser ni på kapacitetsutnyttjandet i fordonen?
- Har fordonen några speciella rutter för hur de ska leverera?
- Ni pratade lite om citylogistik i förra intervjun, vad gör ni för effektivisera stadsdistributionen?

- Får kunderna något tidsfönster för leveransen, eller hur det går till?
- Vad händer om kunden inte är hemma när leveransen ska ske?
- Vilka aktioner finns för när det förekommer felleveranser? Vad gör ni för att undvika dessa?
- Vad är planen med e-handeln i framtiden? Kommer ni expandera till exempelvis leverans till instabox, leverera till andra städer, fler butiker, både i Helsingborg och i andra städer?
- Hur stor tror ni att er e-handel kan bli? Vad tror ni att ni behöver göra för att göra det större? Är det något ni vill?
- Tror ni att logistiken kommer att behöva utvecklas om e-handeln ska kunna växa? Isåfall hur? Vilka konsekvenser på miljön tror ni detta kommer leda till?
- Vad tror ni om e-handelns förutsättningar efter pandemin? Kommer den att vara fortsatt attraktiv, eller tror ni att konsumenterna vill gå tillbaka till den fysiska handeln?
- Tror ni att e-handel är något som kommer "ersätta" den fysiska handeln i city i framtiden? Både för er lokalt men även på en allmän nivå.

Miljö

- Hur ser ni på miljö?
- Tänker ni på hur beställningarna packas, eller är det något butikerna själva ansvarar för?
- Ställer ni något krav på butikerna om hur beställningarna ska packas för att det ska vara så miljövänligt som möjligt? Exempelvis så lite luft som möjligt i paketen.
- Är miljön något som ni haft i åtanke när ni lanserade e-handeln?
- Är val av transport viktigt för er ur ett miljösynpunkt?
- Citylogistiken står i dagsläget för 25 % av alla växthusgasutsläpp och EU har även som mål att växthusgasutsläppen ska minska med 80-95% till 2050, hur tänker och arbetar ni kring detta?
- Forskare säger att den ökade e-handel kommer att förstärka de externa effekterna som förknippas med trafikstockningar, föroreningar och buller i stadsområden där trycket redan ökat på grund av tätheten. Hur gör ni för att främja stadsmiljön, och minimera dessa externa effekter?
- Har ni några strategier för att er e-handel ska vara så miljövänlig som möjligt?
- Är det något mer ni skulle vilja göra för att bli mer miljövänliga?

- Vilka utmaningar har ni inom miljöarbetet som är kopplat till er e-handel?
- Tror ni att konsumenterna ställer högre eller lägre krav på er som är en liten aktör jämfört med stora aktörer? Hur hanterar ni dessa krav?

Avslutande frågor

Triple bottom line:

- Har e-handeln resulterat i en vinst för de butiker som är med? Om man jämför med hur det såg ut innan e-handeln men där pandemin fanns
- Hur tror ni att e-handeln påverkat människorna/konsumenterna/kunderna i staden?

Övrigt

- Har ni gjort något annat bortsett från e-handeln för att hantera det förändrade beteendemönstret hos konsumenterna?
- Finns det något annat kring logistik eller miljö som ni vill berätta om och som vi inte frågat?
- Har ni tips på någon/några andra vi kan vända oss till för att få mer information?

7.2 Bilaga 2 - Intervjuguide butiker

Inledande frågor

Verksamheten

- Berätta lite om din verksamhet
- Hur länge har er verksamhet funnits i Helsingborg?
- Vad är din roll i verksamheten?

Mellanliggande frågor

Innan pandemin

- Hur såg ert arbete ut innan pandemin?
- Hur såg situationen inom handeln ut innan pandemin? Hur såg konkurrensen ut, och hur påverkade den handeln i city?

Under pandemin

- Hur har pandemin påverkat ert arbete?
- Vad har varit den största utmaningen sen pandemin blev ett faktum?
- Vilka förändringar i konsumenternas shoppingbeteende har ni märkt sen pandemin startade?
- Hur har ni hanterat beteendeförändringarna?
- Har ni behövt göra strategiförändringar till följd av pandemin? Isåfall vilka?
- Vilka organisationsförändringar har ni behövt göra som följd av pandemin?
- Hur arbetar ni för att behålla gamla kunder men samtidigt locka nya kunder?
- Skulle ni säga att samarbetet mellan alla verksamheter i staden har blivit bättre under pandemin? Vad tror ni isåfall att detta beror på?
- Har ni märkt av någon ökad efterfrågan från konsumenterna på andra sätt att handla?

E-handel

- Hur blev ni involverade i Hbg Citys e-handel?
- Vad var era första tankar när idén om e-handel kom på tal?
- Vad erbjuder ni med e-handeln?
- Har du koll på hur attraktiv e-handel är? Hur har responsen till den varit?
- Är ni mer konkurrenskraftiga nu, än ni var tidigare?
- Vad för aktiviteter har krävts från er sida för att kunna erbjuda en e-handel?
- Skulle ni på ett så detaljerat sätt kunna förklara vilka steg, och vad som händer i dessa, om jag lägger en beställning från er i e-handeln?
- Är det något i den här processen som skulle behöva elimineras eller effektiviseras, för att göra processen bättre, och kunna skapa mer värde för slutkunden?
- Märker ni någon skillnad på hur situationen med handeln i city var innan jämfört med nu, efter att ni implementerat e-handel?
- Hur stor tror ni att e-handeln kan bli?
- Vad tror du behöver göras för att e-handeln ska bli större?
- Vad tror ni om e-handelns förutsättningar efter pandemin? Kommer den att vara fortsatt attraktiv, eller tror ni att konsumenterna vill gå tillbaka till den fysiska handeln?

- Tror ni att e-handel är något som kommer “ersätta” den fysiska handeln i city i framtiden? Både för er lokalt men även på en allmän nivå.

Miljö

- Hur ser ni på miljö?
- Tänker ni på hur beställningarna packas för att det ska vara så miljövänlig som möjligt?
- Får ni något krav från Hbg City om hur beställningarna ska packas för att det ska vara så miljövänligt som möjligt? Exempelvis så lite luft som möjligt i paketen.

Avslutande frågor

Triple bottom line:

- Har e-handeln resulterat i en vinst för er? Om man jämför med hur det såg ut innan e-handeln men där pandemin fanns
- Hur tror ni att e-handeln påverkat människorna/konsumenterna/kunderna i staden?

Övrigt

- Har ni gjort något annat bortsett från e-handeln för att hantera det förändrade beteendemönstret hos konsumenterna?
- Finns det något annat kring logistik eller miljö som ni vill berätta om och som vi inte frågat?

7.3 Bilaga 3 - Intervjuguide Zipadoo

Inledande frågor

Verksamheten

- Berätta lite om din verksamhet
- Vad är din roll i verksamheten?
- Hur kommer det sig att ni börja samarbeta med Helsingborg City?
- Vad är Zipadoos roll i Helsingborg Citys e-handel?
- Samarbetar ni med någon annan aktör mer än Helsingborg City för att kunna erbjuda e-handeln?

Mellanliggande frågor

E-handel

- Vad var era första tankar när idén om e-handel kom på tal?
- Hur gick lanseringen till?
- Vad erbjuder ni med e-handeln?
- Hur ser logistiken ut för e-handeln?
- Vad för aktiviteter har krävts för att kunna lansera en e-handel?
- Hur långt utanför city levererar ni med er e-handel? Vart går gränsen?
- Skulle ni på ett så detaljerat sätt kunna förklara vilka steg, och vad som händer i dessa, om jag lägger en beställning på Zipadoos e-handel?
- Är det något i den här processen som skulle behöva elimineras eller effektiviseras, för att göra processen bättre, och kunna skapa mer värde för slutkunden?
- Vi har förstått att det är Budcom som ni använder som budfirma för leveranserna, hur kommer det sig att det blev just de?
- Ställer ni några specifika krav på de, på hur de ska köra, typ av fordon osv?
- Vad för typ av fordon används för leveranser, och hur många har ni?
- Vilket drivmedel används?
- E-handeln erbjuder leveranser samma kväll, är detta oberoende hur många beställningar som ska levereras, eller har i något golv på hur många beställningar som ska levereras för att det ska vara försvarbart att köra?
- Hur ser ni på kapacitetsutnyttjandet i fordonen?
- Har fordonen några speciella ruttor för hur de ska leverera?
- Får kunderna något tidsfönster för leveransen, eller hur det går till?
- Vad händer om kunden inte är hemma när leveransen ska ske?
- Vilka aktioner finns för när det förekommer felleveranser?
- Vad gör ni för att undvika dessa?
- Hur stor tror ni att er e-handel kan bli?
- Vad tror ni att ni behöver göra för att göra det större? Är det något ni vill?

Logistik

- Har du hört talas om begreppet Lean?

- Hur skulle du förklara Lean?
- Hur skulle man kunna implementera Lean i e-handeln för att skapa mer värde för kunden?
- Har du hört talas om Just In Time? Är det något ni arbetar efter? Isåfall hur?

Miljö

- Hur ser ni på miljö?
- Är val av transport viktigt för er ur ett miljösynpunkt?
- Är mer miljövänliga transporter något ni planerar att implementera i framtiden?
- Är det något mer ni skulle vilja göra för att bli mer miljövänliga?
- Vilka utmaningar har ni inom miljöarbetet som är kopplat till er e-handel?

Avslutande frågor

- Finns det något annat kring logistik eller miljö som du vill berätta om och som vi inte frågat?