



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

E-handelns påverkan på dagligvaruhandeln

En studie om e-handelns och covid-19-pandemins effekter på
butikers verksamhet

**Kandidatuppsats i Logistik
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårtermin 2021**

Handledare: Elisabeth Karlsson

**Författare:
Elin Brynzér 960803
Sofia Samuelsson 991031**

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Elisabeth Karlsson som har bidragit med värdefull kunskap och vägledning under uppsatsens gång.

Vi vill även tacka Olle Pettersson (respondent för Coop Väst), Fredrik Söderberg (respondent för Maxi ICA Stormarknad) samt Daniel Oskroban (respondent för Willys Komarken) för att ni ställt upp och deltagit i intervjuer som har gjort denna uppsats möjlig!

Tack!

Elin Brynzér & Sofia Samuelsson

2021-05-27

Sammanfattning

Titel: E-handels påverkan på dagligvaruhandeln

Författare: Elin Brynzér och Sofia Samuelsson

Bakgrund: Internets framväxt har kommit att förändra marknadsstrukturen för många branscher och det går att urskilja att det skett ett skifte där handeln i allt större utsträckning gått från traditionell butikshandel till handel på nätet. Inom livsmedelsbranschen har e-handel varit något som på senare år har kommit att växa sig allt större. Många branscher har under 2020 upplevt en stor tillväxt inom e-handeln som en följd av covid-19-pandemin där dagligvaruhandeln har varit särskilt utmärkande med en tillväxttakt på 95%.

Syfte: Syftet med uppsatsen är, att mot bakgrund av den stadigt ökande e-handeln (något som förstärkts under covid-19 pandemin), bidra med ökad kunskap om hur enskilda, lokala dagligvarubutiker har tvingats till omställningar i sin verksamhet, samt huruvida dessa kommer att bestå framöver.

Metod: Uppsatsen är explorativ med en kvalitativ metodansats och ett abduktivt arbetssätt. Datainsamlingen består av primärkällor i form av intervjuer med respondenter från lokala Ica-, Willys- och Coopbutiker. Uppsatsen består även av sekundärkällor i form av böcker, rapporter, hemsidor och vetenskapliga artiklar.

Slutsats: Uppsatsen visar på att ett flertal omställningar har gjorts hos samtliga studerade butiker till följd av den sedan tidigare stadigt ökande efterfrågan på e-handel. Det kan även konstateras att covid-19-pandemin haft en betydande effekt på samtliga butikers verksamhet framförallt kopplat till hygien, digital utveckling och kapacitetsökning på e-handeln. Vissa av dessa omställningar kommer vara bestående inför framtiden medan andra är mer kortsiktiga. Samtliga butiker är eniga om att arbete med e-handel även kommer fortsätta i framtiden då alla är överens om att e-handeln är här för att stanna.

Nyckelord:

Dagligvaruhandel - e-handel – covid-19 - change management - digital transformation - last mile - köpprocessen - e-handelsbarriärer

Abstract

Title: The Impact of E-commerce on the Grocery Trade

Authors: Elin Brynzér och Sofia Samuelsson

Background: The emergence of the internet has changed the market structure for many industries, and it can be discerned that there has been a shift where trade has increasingly shifted from traditional retail to online shopping. In the food industry, e-commerce has in recent years grown even larger. Many industries have experienced great growth in e-commerce in 2020 as a result of the covid-19-pandemic, where the grocery trade has been particularly distinctive with a growth rate of 95%.

Purpose: The purpose of the thesis is, in light of the steadily increasing e-commerce (something that intensified during the covid-19-pandemic), to contribute with increased knowledge about how individual, local grocery stores have been forced to change their operations, and whether these will continue in the future.

Research method: The study is exploratory with a qualitative method and an abductive approach. The data collection consists of primary sources in the form of interviews with respondents from local Ica, Willys and Coop stores. Secondary sources have also been used in form of books, reports, websites and scientific articles.

Conclusion: The study shows that a number of adjustments have been made to all the stores studied as a result of the already steadily increasing demand for e-commerce. It can also be stated that the covid-19-pandemic has had a significant effect on all the stores' operations, primarily linked to hygiene, digital development and capacity increase in e-commerce. Some of these adjustments will be permanent while others are short-term. All stores agree that work with e-commerce will also continue in the future as everyone agrees that e-commerce is here to stay.

Key words:

Grocery trade – e-commerce – covid-19 – change management – digital transformation – last mile - The buyer decision process - e-commerce barriers

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte	12
1.4 Forskningsfrågor	12
1.5 Avgränsningar	12
2. Teori	13
2.1 Dagligvaruhandeln	13
2.2 E-handel av dagligvaror	13
2.3 Leveransalternativ och upphämtning av e-handlade dagligvaror	14
2.3.1 Last mile	14
2.4 E-handelsbarriärer	16
2.5 Köpprocessen	17
2.6 Förändring i konsumentköpbeteende av dagligvaror under covid-19	18
3. Metod	22
3.1 Forskningsstrategi - Kvalitativ metod	22
3.2 Litteraturgenomgång	24
3.3 Datainsamling primärdata	25
3.3.1 Urval	25
3.3.2 Semistrukturerad intervju	26
3.3.3 Etik	29
3.4 Kvalitetsdiskussion	30
3.4.1 Validitet	30
3.4.2 Reliabilitet	30
3.4.3 Generaliserbarhet	31
3.4.4 Källkritik	31
4. Empiri	33
4.1 Coop	33
4.1.1 Intervju	34
4.1.1.1 Hur har e-handeln utvecklats över åren och hur ser den ut idag?	34
4.1.1.2 Vilka leveransalternativ erbjuds?	34
4.1.1.3 Vilka förändringar har skett inom verksamheten som en reaktion på covid-19-pandemin?	35
4.1.1.4 Framtidsutsikter	37
4.2 Maxi ICA Stormarknad	38
4.2.1 Intervju	38
4.2.1.1 Hur har e-handeln utvecklats över åren och hur ser den ut idag?	39
4.2.1.2 Vilka leveransalternativ erbjuds?	39
4.2.1.3 Vilka förändringar har skett inom verksamheten som en reaktion på covid-19-pandemin?	40
4.2.1.4 Framtidsutsikter	42
4.3 Willys Komarken	42
4.3.1 Intervju	43

4.3.1.1 Hur har e-handeln utvecklats över åren och hur ser den ut idag?	43
4.3.1.2 Vilka leveransalternativ erbjuds?.....	44
4.3.1.3 Vilka förändringar har skett inom verksamheten som en reaktion på covid-19-pandemin?	45
4.3.1.4 Framtidsutsikter	46
5. Analys och diskussion	48
5.1 Omställningar till följd av ökad e-handel	48
5.2 Covid-19-pandemins effekt på butikernas verksamhet	50
5.3 Framtidsutsikter.....	52
6. Slutsats	57
6.1 Förslag till vidare forskning.....	58
Referenser	59
Bilaga 1	65
Bilaga 2	67

Figurförteckning

Figur 1: E-handelns omsättning i mdkr 2012–2020.....	7
Figur 2: E-handelsandelar per delbransch 2020	8
Figur 3: Respektive kedjas procentuella andel av branschens totala försäljning 2019... 10	10
Figur 4: Köpprocessen	17
Figur 5: Deduktivt arbetssätt	23
Figur 6: Induktivt arbetssätt	23
Figur 7: Abduktivt arbetssätt.....	24

1. Inledning

I följande kapitel kommer uppsatsens ämne presenteras. Först formuleras en inledande bakgrundsbeskrivning kring internets framväxt och e-handelns utveckling. Därefter presenteras en problemdiskussion som vidare leder in på uppsatsens syfte och frågeställningar följt av de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Redan för 20 år sedan insåg man att internets framväxt kommer att bli en betydande teknologi för såväl privatpersoner som företag (Porter, 2001). Enligt Tekniska museet (2019) är internet idag en central del i majoriteten av svenska befolkningens dagliga liv där andelen användare har gått från att vara 1,7% år 1993 till 91% år 2010. Många kommersiella företag såg tidigt vinst- och besparingspotentialer och i samband med det grundades ett flertal postorderföretag. Även myndigheter och företag i olika branscher såg möjligheter till besparingar och effektivisering inom områden som administrering och kommunikation vilket drev på utvecklingen.

Internets framväxt har starkt influerat marknadsstrukturen i många branscher. För att bibehålla konkurrensfördelar behöver många företag därför se över och anpassa sina företagsmodeller i takt med den utveckling som sker. Att genomföra förändringar i sina affärsmodeller är ofta inte helt bekymmersfritt, trots detta är anpassning ändå viktigt för att minska risken att bli utkonkurrerad (Wirtz, Schilke & Ullrich, 2010). Vidare insåg Porter (2001) tidigt att internet är ett kraftfullt verktyg när det kommer till att utveckla strategier samtidigt som han betonar vikten av att inte fatta förhastade beslut. Grunden till att lyckas är därmed inte endast att ha tillgång till internet utan genomtänkta strategiska beslut behöver ligga till grund för hur internet skall användas för att nå framgång. Dessutom förklarar Irimiás och Mitev (2020) i sin artikel att den tekniska utvecklingen inte är något att underskatta utan snarare att beakta. Tar man inte hänsyn till de nya marknadsförhållanden som uppkommer riskerar man att hamna efter och bli utkonkurrerade av andra aktörer som ligger i framkant. Att ha fokus på vad som efterfrågas av konsumenter blir därmed viktigt för att kunna konkurrera och de senaste åren har teknisk mognad varit en högt värderad aspekt.

Internet har möjliggjort digital konsumtion vilket innebär att konsumenter i allt större utsträckning kan handla varor på nätet (Porter, 2001). Till skillnad från fysisk handel innebär digital handel att du kan sköta dina inköp var som helst och när som helst, så länge du har en internetuppkoppling. Detta medför högre flexibilitet för kunden då den inte längre styrs av öppettider eller andra begränsningar som kommer med fysiska butiker (Ecommerce Platforms, 2021).

E-handel av livsmedel är något som på senare år har kommit att växa sig allt större. År 2010 handlade var tionde person livsmedel på nätet, år 2013 hade andelen ökat till var femte person för att sedan 2017 öka till var tredje. Den växande trenden kan inte endast förklaras av nya kunder utan utgörs även av redan befintliga som har skiftat i köpbeteende till att mer frekvent inhandla varor på nätet till allt högre belopp. Det går även att se en växande trend i hur många miljarder kronor livsmedelsförsäljningen via e-handel uppgår till där försäljningen ökat stadigt mellan åren 2012 och 2018 (Svensk Digital Handel, 2018). 2020 nådde försäljningen helt nya höjder där omsättningen uppgick till 14 miljarder kronor (Postnord, 2021).



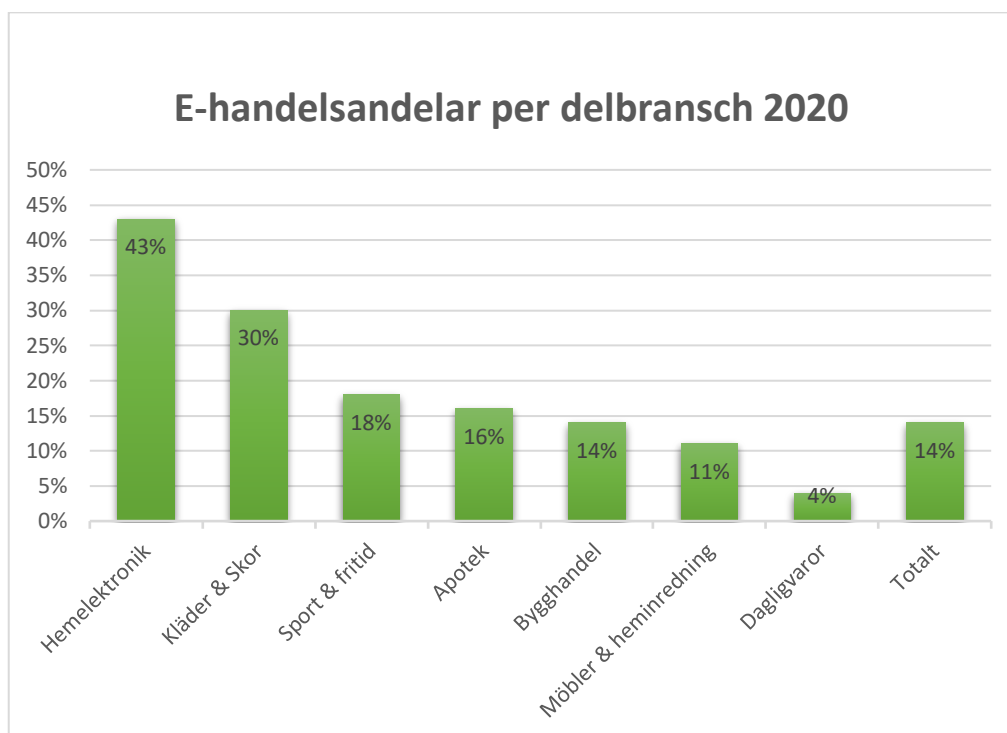
Figur 1: E-handelns omsättning i mdkr 2012–2020

Källa: (Postnord 2021); (Postnord, 2020); (Svensk Digital Handel, 2018)

Trots denna ökning av e-handel av dagligvaruhandel ligger branschen långt efter andra branscher när det kommer till försäljning på nätet. Under 2020 var hemelektronik en av de ledande branscherna där 43% av branschens totala omsättning härstammade från e-handel. Den

branschen med lägst försäljning via e-handel var dagligvaruhandeln med en nätförsäljning på endast 4% (Postnord, 2021).

I rapporten utgiven av Svensk Handel (2018) anges ett flertal faktorer till varför vissa branscher utvecklas långsammare i sin digitala mognad än andra. Långsam digital utveckling är oftast kopplat till höga e-handelsbarriärer. En av barriärerna kopplad till e-handel av livsmedel anser konsumenter är fraktkostnaden. Detta tillsammans med att många upplever högre priser på nätet gör att konsumenter föredrar att handla i fysiska butiker. En annan barriär är att vissa konsumenter föredrar att känna eller prova varan innan de handlar. Ytterligare en faktor som bidrar till svårigheter att lyckas med e-handel är att kunder eftersöker möjligheten att jämföra priser online vilket resulterar i att försäljning av homogena produkter blir fördelaktig. En fjärde faktor är hur omständligt det är att frakta den sålda varan hem till kund eller till ett postutlämningsställe. (Svensk Handel, 2018)



Figur 2: E-handelsandelar per delbransch 2020

Källa: (Postnord, 2021)

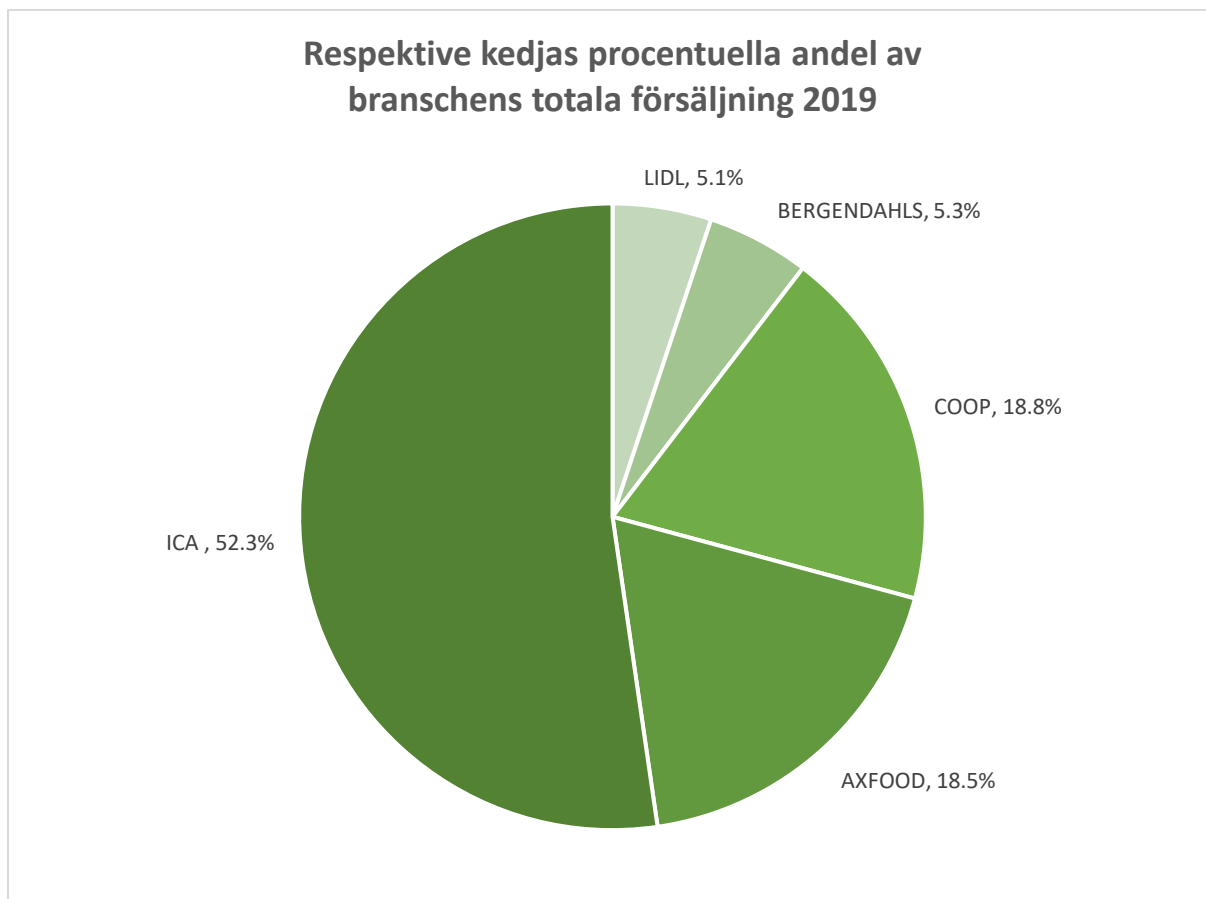
Postnord har tillsammans med Svensk Digital Handel och HUI Research (2021) gett ut en rapport som presenterar hur e-handeln har sett ut och förändrats inom varuhandeln under 2020. Många branscher har upplevt en stor tillväxt inom e-handel och det går att fastställa att det inom

vissa områden har skett ett skifte från traditionell butikshandel till handel på nätet där mycket av förändringen kan förklaras av covid-19 (Postnord, 2021). Covid-19, även kallat SARS-CoV-2, är ett virus som under 2019 upptäcktes i Kina. Viruset kom att sprida sig snabbt världen över och WHO förklarade i början på mars 2020 covid-19 som en global pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2020).

De branscher som under 2020 haft högst tillväxttakt inom e-handel är dagligvaror samt möbler och heminredning som har ökat med 95% respektive 63% vardera, detta trots att dagligvaruhandeln klassades som en av de branscherna med lägst försäljning via e-handel. Omsättningen av e-handlade dagligvaror ökade från 2% föregående år till 4%. Vidare går det även att urskilja att varannan svensk under året 2020 har köpt produkter från nya varugrupper via e-handel. Utav dessa uppgav 16% att de för första gången inhandlat dagligvaror på nätet under året där den största åldersgruppen var kvinnor och män mellan 65-79 år. Denna ökning förklaras till stor del av att människor ville undvika att handla i fysiska butiker och söker sig därför till andra alternativ (Postnord, 2021).

1.2 Problemformulering

Det ökade användandet av e-handel har ställt krav på allt fler butiker inom dagligvaruhandeln att ställa om från traditionell butiksverksamhet till att även erbjuda matvaruhandel på nätet för att möta konsumenternas krav. Ett flertal försök gjordes under 1990-talet inom dagligvaruhandeln där etablerade företag så som Coop och ICA hade som vision att erbjuda e-handel som alternativ till vanlig butikshandel. Dessa försök till implementering stötte på ett flertal motgångar där bland annat logistikkostnaderna var för höga och konsumenternas efterfrågan av tjänsten var för låg. Företagen tvingades därför avbryta implementeringen då det vid tillfället inte fanns någon lönsamhet. Allt eftersom marknaden mognade och efterfrågan på e-handel ökade gjorde företagen nya försök där lärdomar från tidigare misslyckanden och internets utveckling skulle leda till ett mer framgångsrikt genomförande (Jörwall, Murray & Sinik, 2010). Delfi (2020) presenterar i Dagligvarukartan att dagens ledande aktörer inom dagligvaruhandeln är ICA, Coop och Axfood där ICA står för 52,3% av marknadsandelarna medan Coop och Axfood utgör drygt 18% vardera där samtliga aktörer enligt Postnord (2021) idag erbjuder en etablerad e-handel.



Figur 3: Respektive kedjas procentuella andel av branschens totala försäljning 2019

Källa: (Delfi, 2020)

Samtidigt som världen genomgår en global pandemi har dagligvaruhandeln mött en nästan hundra procentig omsättningstillväxt via e-handel vilket väcker många intressanta frågor. Att vara en av de branscher som under de senaste åren uppvisat lägst teknisk mognad för att därefter möta en kraftig ökning av e-handel ställer krav på flexibilitet och förändring. Andra branscher som verkar inom detaljhandeln, exempelvis hemelektronik, var sedan innan marknadsledande vilket ger helt andra förutsättningar för dem att anpassa sig till en ökning (Postnord, 2021). Därför finner vi det intresseväckande att undersöka just dagligvaruhandeln. Vi finner det även intressant att undersöka detta på en lokal nivå och hur butiker i vår geografiska närhet har förhållit sig till denna stora branschomställning och hanterat uppkomna dilemman på verksamhetsnivå.

Med bakgrund i detta är det intressant att undersöka vilka omställningar företagen har behövt göra på butiks nivå för att lyckas med denna typ av förändring inom dagligvaruhandeln. Därmed kommer det undersökas hur enskilda butiker hos de ledande aktörerna inom branschen har

anpassat sin verksamhet för att möta efterfrågan som under de senaste åren har genomgått en stadig tillväxt. Uppsatsen kommer också undersöka om e-handels särskilt kraftiga tillväxt under pandemiåret har haft någon ytterligare påverkan på butikernas verksamhet. Vi anser att detta är ett intressant område att undersöka då dagligvaruhandeln trots den uppvisade ökningen av e-handel under de senaste åren är en av de minst utvecklade branscherna inom området samtidigt är det den bransch inom varuhandeln som 2020 genomgått störst tillväxt. Därmed kommer det undersökas vilka effekter denna kraftiga tillväxt fått på de studerade företagens verksamhet samt vilka omställningar som behövs göras. Då historisk data tyder på att e-handeln ständigt ökar i en uppåtgående trend blir detta även relevant för framtiden. Även om 2020 var ett exceptionellt år för e-handel av dagligvaror tror vi att det kommer vara en fortsatt positiv ökning även efter pandemin då Svensk Digital Handel (2018) menar att människor i allt större utsträckning än tidigare värderar bekvämlighet, flexibilitet och tid. Dessutom menar de att människor allt mer uppskattar att kunna kombinera två aktiviteter för att på så vis lämna mer tid över till annat, exempelvis genom att sköta matinhandlingen på bussen eller fikarasten.

Med bakgrund i ovanstående är det givande att ta reda på hur framtidsutsikten ser ut inom branschen och om några av de omställningar som gjorts under 2020 kommer vara bestående eller ligga till grund för framtida utveckling.

Tidigare studier berör primärt vilka krav konsumenterna ställer på tjänsten e-handel (Ramus & Asger Nielsen, 2005) snarare än hur företagen i sig har anpassat sig efter de krav som ställs. Tidigare studier som gjorts kring e-handel av dagligvaror berör också hur detta påverkar kundens köpbeteende (Atterström & Gränström, 2019). Ytterligare forskning har gjorts på hur dagligvarubranschen ur ett amerikanskt perspektiv har hanterat digital förändring där covid-19 har varit en bidragande faktor (Abbu, Fleischmann & Gopalakrishna, 2020), däremot saknar vi forskning ur ett svenskt perspektiv. Vi anser dessutom att det blir extra viktigt att ny forskning görs på området med avseende på hur pandemin har påverkat branschen då dess påverkan har lett till förändrad marknadsstruktur. Denna uppsats kommer därför beröra hur covid-19-pandemin har påverkat de studerade företagens verksamhet ur ett svenskt perspektiv.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är, att mot bakgrund av den stadigt ökande e-handeln (något som förstärkts under covid-19 pandemin), bidra med ökad kunskap om hur enskilda, lokala dagligvarubutiker har tvingats till omställningar i sin verksamhet, samt huruvida dessa kommer att bestå framöver.

1.4 Forskningsfrågor

- Vilka omställningar har butiker inom dagligvaruhandeln behövt göra i sin verksamhet för att anpassa sig till den sedan tidigare stadigt ökande efterfrågan på e-handel?
- Vilken effekt har covid-19-pandemin fått på butikernas verksamhet?
- Hur ser framtidsutsikten ut för de studerade butikerna? Kommer några av de omställningar som gjorts under covid-19-pandemin vara bestående?

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen kommer avgränsas till att enbart undersöka svenska dagligvarubutiker där de tre största kedjorna, ICA, Axfood och Coop, kommer studeras. En butik från respektive aktör kommer studeras där varje butik är lokaliserad i Göteborgsområdet vilket gör att empirin som presenteras från datainsamlingen inte nödvändigtvis är representativ för hela landet.

Ytterligare avgränsningar är att uppsatsen primärt kommer beröra de olika butikernas försäljning till privatpersoner. Fokus kommer vara hur de olika företagen har behövt ställa om sin verksamhet med fokus på den ökade e-handeln hos privatpersoner och därmed inte beröra deras försäljning till företag.

Denna uppsats är skriven våren 2021 vilket innebär att covid-19 är en pågående pandemi. När uppsatsen berör begreppet *pandemiåret* och eventuella effekter av pandemin syftar detta därmed på perioden mellan våren 2020 och våren 2021. Således tas inte effekter som händer efter maj 2021 i beaktning.

2. Teori

I teorikapitlet presenteras tidigare forskning kopplat till bland annat dagligvaruhandel, e-handel, pandemins påverkan på konsumentbeteende samt köpprocessen hos konsumenter. Dessa teorier har till viss del utgjort en grund i utformningen av intervjufrågorna och till viss del kompletterats i efterhand. Dessa teorier kommer sedan ligga till grund för analysen av insamlad empiri som sedan leder till en slutsats.

2.1 Dagligvaruhandeln

Dagligvaruhandeln är en förgrening som tillsammans med sällanköpshandeln utgör detaljhandeln. Dagligvaruhandeln utgörs av rutinmässiga inköp och består till största del av livsmedelshandel medan sällanköpshandeln utgörs av varor som köps mer sällan så som exempelvis kläder, vitvaror och byggvaror (SCB, 2019). De största aktörerna inom Sveriges dagligvaruhandel är ICA, Coop och Axfood (Svensk Digital Handel, 2018).

2.2 E-handel av dagligvaror

Enligt Cagliano, De Marco och Rafele (2017) avser e-handel av dagligvaror elektronisk inhandling av livsmedel där varorna antingen transporteras hem till konsument, ombud eller finns för upphämtning i butik. Det finns många fördelar med e-handel av dagligvaror jämfört med traditionell butikshandel där e-handel framförallt möjliggör tidsbesparingar, bekvämlighet, större utbud och tillgänglighet dygnet runt (Cagliano et al., 2017).

E-handeln av dagligvaror har enligt Abbu et al. (2020) ökat de senaste åren som ett resultat av bland annat samhällsutveckling och digitalisering. Under de senaste 20 åren har samhället gått mot en urbanisering där människor i allt större utsträckning bor i mindre familjer på en mindre yta. Förr tenderade människor att åka långa sträckor till stora mataffärer där de gjorde stora inköp. Dessa skulle räcka till många människor under en längre tid. Detta fokus har skiftat och konsumenter värderar istället att göra mindre och mer frekventa inhandlingar. Detta i kombination med internets framväxt och den branschöverskridande ökade e-handeln har influerat den växande trenden kring e-handel inom dagligvaror. (Abbu et al., 2020)

2.3 Leveransalternativ och upphämtning av e-handlade dagligvaror

De tillgängliga alternativen för leverans och upphämtning av dagligvaror är hemleverans, leverans till ombud eller upphämtning i butik där det minst utbredda alternativet är leverans till ombud på grund av dess relativt höga kostnad och långa implementeringstid (Cagliano et al., 2017). I en undersökning beträffande människors upplevelser kring leveransalternativ av e-handlade dagligvaror framkommer att leverans till ombud upplevs hålla lägre service än hemleverans. I och med detta bör också kostnaden för upphämtning av varor hos ombud rimligtvis vara lägre än vid hemleverans då varorna i praktiken bara levereras halvvägs hem (Karlsson, 2008).

Hemleverans av e-handlade dagligvaror till kund är ett vanligt alternativ tack vare dess bekvämlighet (Cagliano et al., 2017). Med hemleverans kan butikerna uppnå kostnadseffektivitet i samband med extern lokalisering och befolkningens bilanvändande kan minska då man inte behöver ta sig till butiken på egen hand. Hemleveranser kan också bidra till ett inkluderande av den delen av befolkningen som på grund av exempelvis funktionshinder eller avsaknad av bil blivit exkluderade från dagligvaruhandel hos de kostnadseffektiva alternativen och istället behövt ta sig till de oftast dyrare närbutikerna (Karlsson, 2008). Däremot är hemleverans dyrt där kostnaden för endast leveransen kan vara upp mot 15% av ordervärdet. Hemleverans ställer också krav på transportören i form av tillgänglig kapacitet i fordonet och på konsumenten att vara hemma vid ett angivet tidsfönster. Detta har enligt författarna resulterat i att ungefär 30% av leveranserna har misslyckats på grund av att kunder inte varit hemma och kunnat ta emot leveransen (Cagliano et al., 2017). Enligt Postnords (2021) utgivna rapport för e-handel inom varuhandeln i Sverige under 2020 har dessa hinder för hemleverans resulterat i en ökning av upphämtning av e-handlade dagligvaror i butik och var även det alternativ som möjliggjorde e-handelns kraftiga tillväxt av dagligvaror under 2020.

2.3.1 Last mile

Den ökade e-handeln har förändrat leveransstrukturerna för företagen och ett leveransalternativ som kommit att bli populärt när det kommer till e-handel av dagligvaror är hemleverans. Förutom den bekvämlighet som hemleverans medför tillkommer dock ett antal utmaningar för transportören kopplat till transporten från butik eller distributionsterminalen till konsument, transporten som kommit att kallas för last mile (DLF, 2018). Hemleveranser ställer krav på

kunden att vara hemma vid angiven tidpunkt och medför även en extra kostnad för leveransen (Cagliano et al., 2017). Samtidigt innebär last mile transporter mer komplexa logistiklösningar kopplat till högre kostnader för företaget. Med grund i detta blir det extra viktigt för företagen att lösa det ännu mycket komplexa dilemmat med last mile för att arbeta konkurrenskraftigt och kostnadseffektivt (DLF, 2018). Något som växt sig allt större inom logistiken är den så kallade "last mile problematiken" som innefattar svårigheterna för företaget att så snabbt, billigt, effektivt och precist som möjligt kunna leverera varor till slutkonsument (Postnord, 2017).

Hemleverans av e-handlade varor har enligt Bjorgen, Bjerkan och Hjelkrem (2019) en klar påverkan på städernas fordonstransporter vilket medför stora utmaningar i form av trängsel, utsläpp och trafiksäkerhet. Lönsamheten av last mile beror på två faktorer vilka är huruvida hemleveransen ersätter resan kunden annars hade gjort till livsmedelsbutiken med egen bil och hur väl företaget lyckas energieffektivisera hemleveransen. Omfattande studier har gjorts på ämnet i huruvida hemleverans av e-handlade dagligvaror faktiskt ersätter kundens egen resa till butiken där vissa studier påvisar att hemleverans fungerar som ett komplement till egen resa och andra menar att det inte gör det. En möjlig förklaring till detta kan vara att sambandet mellan e-handel och konsumenters personliga resebeteenden påverkas av faktorer så som hushållsegenskaper, resmönster och boendesituation. (Bjorgen et al., 2019)

Last mile anses vara den mest kostsamma och förorenade transporten i hela försörjningskedjan (Bosona, 2020). Detta på grund av att leveransen oftast består av flera mindre ordrar som ska levereras till olika adresser. Därför blir samlastning och ruttoptimering två viktiga aspekter att beakta vid last mile leveranser (Mild & Mild, 2020). Last mile anses på grund av Sveriges varierande geografi i dagsläget endast vara ekonomiskt och miljömässigt försvarbart i urbana områden då last mile kräver höga volymer och densitet för att vara energieffektivt. Många aktörer idag har svårt att nå upp till dessa krav för att behålla lönsamhet och som en lösning på detta skulle en ökning i branschöverskridande samarbeten mellan logistikföretag och leverantörer kunna tillämpas istället för att varje aktör ska agera självständigt (DLF, 2018). För att på andra sätt energieffektivisera last mile transporten av varor till slutkonsument har olika implementeringar gjorts i form av omställningar från traditionella leveransfordon till grönare leveransalternativ så som eldrivna fordon och cykelleveranser (Mild & Mild, 2020).

2.4 E-handelsbarriärer

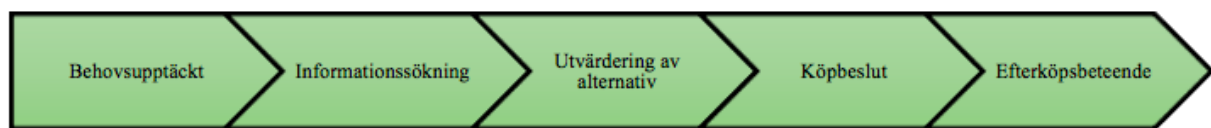
Enligt Svensk Handel (2018) har e-handelns framväxt inte skett helt utan friktion och det finns ett flertal barriärer företag måste övervinna för att nå ut till den breda massan. Vidare beskriver Svensk Handel hur konsumenter upplever att den största anledningen till att de föredrar fysiska butiker snarare än digitala är att det tillkommer en extra kostnad gentemot att handla i fysisk butik, exempel på detta är höga fraktkostnader och ett prispåslag på sortimentet. Ytterligare anledningar är att konsumenter vill ha möjligheten att kunna känna på varan och inspektera den fysiskt innan köp. Just den sista barriären har blivit mindre aktuell med åren då den tekniska utvecklingen nu tillåter köparen att få en relativt bra uppfattning av vad den köper, även om det sker via internet. En sista faktor är att konsumenten känner tillit till e-handeln och i synnerhet till betalningssystemet, något som även Abrazhevich (2004) belyser. Denna tillit är något som enligt Svensk Handel (2018) har utvecklats under åren och nu är något konsumenter tar för givet. Skulle konsumenten inte känna att deras uppgifter hanteras säkert kan det vara en avgörande faktor. Postnord (2021) beskriver hur allt fler handlat på internet under pandemin vilket ställer höga krav på betalningsalternativen för att upprätthålla en bra köppplevelse. I takt med den ökade digitala mognaden efterfrågar e-handlarna idag snabba, enkla och pålitliga betalningsmetoder så som Swish eller Klarna. Även Chang och Tseng (2013) belyser i sin artikel hur kundernas upplevda risk ofta är en stor anledning till att de inte genomför ett köp via e-handel där risken kopplad till betalning är en av dem. Att därför säkerställa säkra betalningar beskriver författarna som viktigt för att öka kundernas incitament att genomföra ett köp.

Post- och Telestyrelsen (2001) förklarar hur det ur ett företagsperspektiv även finns ett antal hinder för att införa e-handel. Ett stort hinder är det organisatoriska dilemmat. Hur kommer e-handeln påverka den fysiska handeln? Kommer det uppstå konkurrens? Förhoppningarna för många aktörer är att de båda systemen skall vara positivt korrelerade, om e-handeln ökar, ökar även den fysiska handeln. Ett annat dilemma kopplat till organisationen är hur e-handeln praktiskt skall gå till. Är det lönsamt att ha ett enskilt centralt plocklager eller skall det ske i butik? Ytterligare barriärer att beakta är interna utbildningar och se till att personalen är kompetent att hantera de nya system som tillkommer vid e-handel (Post- och Telestyrelsen, 2001). Något annat företagen får förhålla sig till när de vill nå ut med sin e-handel till konsumenterna är hur väl tekniken tas emot av de olika åldersgrupperna. Yngre människor har historiskt sett visat sig vara mer mottagliga för tekniker så som e-handel medan äldre har visat sig vara betydligt mer restriktiva och ovilliga att e-handla. Detta köpbeteende anses vara

vanebaserat vilket innebär att allt med att den yngre generationen blir äldre kommer även e-handlandet hos seniorer att öka. Klyftorna gällande e-handel mellan olika åldersgrupper antas därför minska med åren. (Svensk handel, 2018)

2.5 Köprocessen

Kotler och Lane (2016) beskriver i sin bok hur en konsument baserar sina köprelaterade beslut utifrån fem olika steg som illustreras och beskrivs enligt nedan.



Figur 4: Köprocessen

Källa: (Kotler & Lane, 2016)

Kotler och Lane (2016) beskriver det första steget, behovsupptäckt, som konsumentens insikt att det finns ett behov av en viss typ av produkt. Denna insikt kan komma från antingen yttre eller inre stimuli. Ett exempel på inre stimuli är exempelvis människans fysiologiska behov såsom hunger eller törst som väcker ett behov efter mat eller dryck. Yttre stimuli å andra sidan handlar om hur yttre faktorer antingen påminner eller väcker ett behov hos konsumenten, exempelvis reklam eller annonser.

Det andra steget, informationssökning, beskriver författarna som konsumentens mottaglighet för information. De särskiljer mellan två olika nivåer, antingen är konsumenten mer mottaglig att ta emot eller så söker den aktivt efter information från exempelvis sin umgängeskrets eller via internet. I detta stadiet börjar konsumenten lära sig lite kring vad konkurrenterna erbjuder och marknadsförare behöver skaffa sig förståelse för vilket budskap de skall sända ut för att få bästa effekt (Kotler & Lane, 2016). I och med det skifte som har skett där handeln allt mer har flyttat från traditionella butiker till att nu äga rum på internet blir det av allt större vikt att marknadsföringen är dynamisk och följer aktuella trender (Nisar and Prabhakar, 2017).

Därefter kommer utvärdering av alternativ som är det steg som beskrivs som konsumentens bedömning av konkurrenter. Först och främst kommer konsumenten försöka tillfredsställa ett behov, därefter kommer den försöka leta efter nyttor och fördelar som gynnar konsumenten. Exempel på olika nyttor kan vara tillgänglighet och pris. Hur den enskilde konsumenten

värderar dessa kan variera utifrån personliga och kulturella erfarenheter (Kotler & Lane, 2016). I och med internets utveckling har det nu blivit enklare för konsumenten att kunna jämföra exempelvis pris och leveransvillkor mellan olika företag. Detta har inneburit att konsumenterna nu har fått ett större förhandlingsövertag gällande prissättning och konsumenterna har mer att säga till om (Nisar and Prabhakar, 2017).

Det näst sista steget är köpbeslut. Detta steg beskrivs som det slutgiltiga beslutet att köpa eller inte köpa. Vid det här steget har konsumenten troligen lyckats filtrera ner potentiella leverantörer eller möjligen lyckats besluta sig för en slutgiltig leverantör. Dock nämner författarna att det finns två olika alternativa störningar som kan påverka det planerade köpbeslutet. Den första de nämner är omgivningens åsikter och den andra är att konsumentens omständigheter kan förändras. Oförutsägbara saker kan inträffa som exempelvis arbetslöshet eller att andra inköp nu prioriteras högre. Dessa störningar kan göra att konsumenten antingen omvärderar sitt köpbeslut eller skjuter upp det till ett senare tillfälle. (Kotler & Lane, 2016)

Det sista steget kallar författarna för efterköpsbeteende. I detta skede kommer konsumenten distansera sig från information som går emot deras köpbeslut, däremot kommer de vara öppna för information som stödjer beslutet. (Kotler & Lane, 2016)

Köpbeslutsprocessen beskriven ovan är ett exempel på en kognitiv beslutsprocess. Alla köpbeslut följer inte nödvändigtvis denna modell då det skulle ta för mycket tid. En stor andel köp görs på impuls och inhandlas utan vidare eftertanke. Konsumenten förlitar sig istället på vana eller andra impulser som indikerar att köpet är bra, exempelvis att de brukar göra på ett visst sätt eller vana vid en viss produkt, märke eller leverantör. (Solomon, 2015)

2.6 Förändring i konsumentköpbeteende av dagligvaror under covid-19

Enligt Chenarides, Grebitus, Lusk och Printezis (2021) förändrades konsumenters köpbeteende av dagligvaror radikalt under covid-19-pandemin. Tre unika följder i konsumentköpbeteende har kunnat urskiljas till följd av covid-19-pandemin jämfört med tidigare situationer där det råder hög osäkerhet och risk, exempelvis naturkatastrofer. Dessa är ovissheten kring pandemins omfattning, varaktighet samt tvetydighet kring virusets epidemiologi. Ovissheten resulterade i panikartade inköp i form av exempelvis handdesinfektion, toalettpapper och rengöringsmedel vilket ledde till att många av dessa varor tog slut i butikshyllorna. Med anledning av de tomma hyllorna i butikerna skapade konsumenter en misstro och osäkerhet för den globala

försörjningskedjan av dagligvaror då det inte heller fanns någon tillgänglig information kring när varorna skulle vara tillgängliga för köp igen. Studier visar på att människan agerar enligt förutsägbara shoppingmönster i situationer med hög ovisshet och brist på kontroll. De panikartade inköpen som gjordes till följd av pandemin kan därmed liknas till tvångsköp som blir en effekt av att försöka lindra känslan av ångest. (Chenarides et al., 2021)

Chenarides et al. (2021) beskriver hur covid-19 visade sig ha en stor påverkan på konsumentköpbeteende och konsumenttrender där befintliga trender förstärktes medan andra reducerades. Förändringar i konsumentköpbeteende har varit exempelvis skiftningar i konsumenters kostvanor och livsmedelsinköp. Ett skifte i människors inköpsbeteende som kunde urskiljas tidigt under pandemin var exempelvis tvångsköp av vissa dagligvaror. Ett annat mönster som också upptäcktes tidigt var en starkt förskjutning mellan konsumenters val av livsmedelsbutiker vilket kan förklaras av olika ytterligheter men en faktor kan hänvisas till tillgängligt lagersaldo (Chenarides et al., 2021). Förändringarna i konsumentköpbeteendet och konsumenttrender kan förklaras av de utfall som pandemin fört med sig så som exempelvis social distansering, hemma-livsstil, ett ökat användande av sociala medier, distansundervisning och distansarbete (Russo, Simeone, Demartini, Marescotti & Gaviglio, 2021).

Ytterligare en trend som påträffades under början av pandemin var enligt Chenarides et al. (2021) övergången från fysisk butik till e-handel. I takt med att Världshälsoorganisationen (WHO) gick ut med allmänna rekommendationer tillsammans med lokala mandats beslut och återförsäljares egna begränsningar skedde en stor förskjutning av konsumenter från fysiska butiker till handel på nätet. Detta resulterade i högt tryck på förändrade leveranskedjor hos de ledande aktörerna i USA och företag så som Amazon och Wholefoods tvingades exempelvis stänga ner vissa tjänster och gå ut med förlängda leveranstider. Lokala livsmedelsbutiker behövde i sin tur arbeta fram logistiklösningar för att möta den ökade efterfrågan på e-handel som innan pandemin inte var lika hög. (Chenarides et al., 2021)

2.7 Digital transformation

Digital Transformation syftar enligt Riedl, Benlian, Hess, Stelzer och Sikora (2017) till den digitala förändring som sker i samhället idag där fler saker och processer blir digitaliserade. Enligt Abbu et al. (2020) innebär digital transformation för företag förändrade företagsmodeller, strategier och affärsidéer till en följd av att nya tekniker införs. Tack vare den digitalisering som skett har det tvingat företag att tänka om och utvärdera sina befintliga

modeller (Abbu et al., 2020). Med digitalisering menas den branschomställande förändring som kommer som ett resultat av att göra tidigare manuella aktiviteter datoriserade (Burkett, 2017).

När det kommer till digital transformation möter företag utmaningar på två nivåer. Antingen behöver företaget hantera de problem som är kopplade till de digitala innovationerna i sig, exempelvis tekniska besvär. De kan också möta problem när det kommer till själva digitaliseringsprocessen då många av innovationerna kräver en förändrad företagskultur (Riedl et al., 2017). För att övervinna den sistnämnda utmaningen blir det centralt att arbeta med målinriktad change management. Det blir även viktigt att försöka involvera ett flertal aktörer såsom leverantörer och kunder (Fichter, 2019). Att lyckas med en total digital transformering är svårt, en studie från 2017 visade att endast 25% av företagen hade lyckats göra en total omställning medan 41% av företagen fortfarande aktivt arbetade med att nå en komplett omställning. De resterande 34% ägnade mer tid åt att diskutera förändringen snarare än att aktivt arbeta med den (Abbu et al., 2020).

Ytterligare en viktig aspekt att beakta när det kommer till en gynnsam digital transformation är att få med kunderna och arbeta med att möta de funktioner de efterfrågar. När det gäller just dagligvaruhandeln finns det vissa saker konsumenter värderar när det kommer till e-handel. Några av dem är funktionen att kunna spara och återanvända shoppinglistor, realtidsinformation om lagersaldo samt att kunna planera leveranser. Övriga digitala funktioner som implementerats är exempelvis smart butikshandel där simultant som kunden plockar på sig sina varor har den möjlighet att scanna varorna med sin mobiltelefon eller separat scanner för att sedan ha möjlighet att betala direkt i telefonen eller obemannade kassor. (Abbu et al., 2020)

2.8 Change Management

2020 var ett år som till stor del präglades av covid-19-pandemin vilket enligt irmiás och Mitev (2020) har satt krav på många företag att behöva ändra sina strategier för att överleva i det nya klimatet som byggts upp på marknaden. Change management kom att bli en central del för många företag och många har ställt om sina affärsmodeller för att bättre anpassa sig till de nya kraven på digitalisering. Change management definieras som en organisations förmåga att kunna omallokera sina resurser för att nå strategiska mål. Hur ett företag arbetar med change management och låter det inkluderas som en del av sin företagskultur påverkar resultatet av förändringen organisationen vill uppnå. Författarna förklarar även vikten av att snabbt kunna utveckla och implementera digitaliserade lösningar i verksamheten under

pandemiåret. Dessa förändringar har möjliggjorts tack vare change management och hur väl det är inkorporerat i organisationens kärna. De digitaliserade förändringarna har generellt sett lett till konkurrensfördelar då en högre digital mognad kan leda till ett bättre utnyttjande av befintliga strategier men samtidigt även driva på uppkomsten av nya. (Irmías & Mitev, 2020)

Kotter (1995) förklarar att som organisation vara öppensinnad för förändring är ett bra första steg, men det garanterar inte en framgångsrik förändringsprocess. För att lyckas med förändring, eller snarare, för att inte misslyckas med förändring, bör man beakta olika steg i en process. I artikeln listas åtta olika steg en organisation bör genomgå för att inte misslyckas med implementering av förändring. Författaren belyser just vikten av att alla dessa steg bör genomgå och att hoppa över eller slarvigt skynda sig igenom något av stegen sällan leder till någon vinst utan snarare leder till ett försämrat resultat och skapar då en illusion av att vinna tid. Två av de stegen Kotter benämner handlar om vikten av att inkludera personalen i förändringen. Det ena steget handlar om att se till att personalen har förståelse för den vision företaget har och det andra steget handlar om att ständigt påminna dem om denna vision så projektet håller rätt kurs mot det önskade målet. Även Fichter (2019) belyser i sin artikel vikten av personalens roll när det kommer till att anamma förändring i organisationen men då främst med fokus mot digital förändring. För att klara av det digitala skifte som många organisationer står inför poängterar Fichter att personalens kompetens och kunnande är en central del i processen.

3. Metod

I kommande kapitel presenteras vilken typ av studie som utförts. Därefter presenteras metodvalet vid insamlandet av empiriskt material följt av en beskrivning kring urvalet och intervjumetod. Slutligen presenteras en kvalitetsdiskussion följt av hur det genomgående under arbetet har arbetats med källkritik.

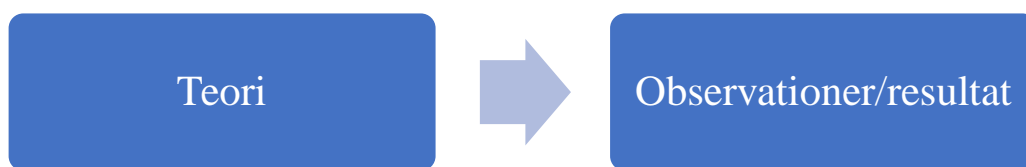
3.1 Forskningsstrategi - Kvalitativ metod

Uppsatsen avser att undersöka ett problemområde där avsaknad av kunskap finns och kommer därmed vara utforskande. Enligt Patel och Davidson (2011) kallas denna typ för explorativ undersökning och syftar till att samla in maximalt med kunskap kring ett förutbestämt forskningsproblem.

Vid uppsatsskrivning är de två vanligaste bearbetningsmetoderna kvantitativ och kvalitativ metod. En kvantitativ metod kännetecknas av ett kvantifierat tillvägagångssätt vid insamling av data där det deduktiva synsättet är mest vanligt i förhållandet mellan teori och empiri (Bryman & Bell, 2017). För att besvara frågeställningarna som ligger till grund för denna uppsats användes dock en kvalitativ metod. En kvalitativ metod lägger enligt Bryman och Bell (2017) mindre vikt i kvantitativ data och fokuserar mer på ord vid insamlandet av data. I den kvalitativa metoden är det induktiva arbetssättet mer vanligt och fokus ligger på hur enskilda individer uppfattar sin verklighet. Författarna belyser dock vissa likheter mellan kvantitativ och kvalitativ forskning vilka till exempel är att forskaren i båda metoderna reducerar stora mängder data, vill ha svar på ett forskningsproblem och att forskaren i båda vill sammanlänka dataanalysen till forskningen. Patel och Davidson (2011) menar likt Bryman och Bell (2017) att kvantitativt inriktad forskning fokuseras på kvantifiering av data och statistiska metoder för bearbetning. Författarna menar vidare att kvalitativt inriktad forskning fokuseras på insamlandet av så kallad ”mjuka” data och att datainsamling av denna form kan vara genom exempelvis kvalitativa intervjuer. Däremot belyser de att en kvantitativ forskningsmetod som endast används vid statistiska analyser såväl som att en kvalitativ forskningsmetod endast används vid verbala analyser är två extrempunkter och att det rent praktiskt är vanligt att tillämpa en blandning av dessa metoder i sitt förfarande.

För att arbeta med sambandet mellan teori och empiri i undersökningen finns tre olika arbetssätt vilka är deduktivt, induktivt och abduktivt. I det deduktiva arbetssättet utgår forskaren från

befintliga teorier som är relevanta för forskningsfrågan och hypoteser testas sedan mot insamlat empiriskt material. Detta innebär att en förvald teori till stor del styr vilket material som samlas in, tolkningar av det insamlade materialet och som slutligen ligger till grund för de slutsatser som dras utifrån resultatets relation till den förvalda teorin (Bryman & Bell, 2017). En positiv aspekt med det deduktiva arbetssättet är att objektiviteten i uppsatsen stärks då man redan från start utgår från en befintlig teori vilket i sin tur ger mindre utrymme åt författaren att färga uppsatsen med egna uppfattningar. Däremot blir uppsatsen något styrd åt de håll teorierna är och därmed inte lika mottaglig för nya upptäckter (Patel & Davidson, 2011). I grova drag skulle det deduktiva arbetssättet gå till enligt nedan:

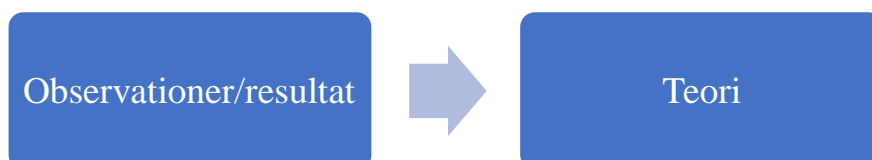


Figur 5: Deduktivt arbetssätt

Källa: (Bryman & Bell, 2017).

I det induktiva arbetssättet samlar forskaren först in empiri och utifrån den relateras sedan relevanta teorier (Bryman & Bell, 2017). Risken med det induktiva arbetssättet är att de teorier som väljs utifrån empirin blir väldigt riktade mot det enskilda fallet som studeras och det finns därmed risk att man inte är väl påläst vad gäller teorins räckvidd och generalitet. Det finns även risk att författaren färgar uppsatsen med egna idéer och uppfattningar och väljer teorier utifrån detta (Patel & Davidsson, 2011).

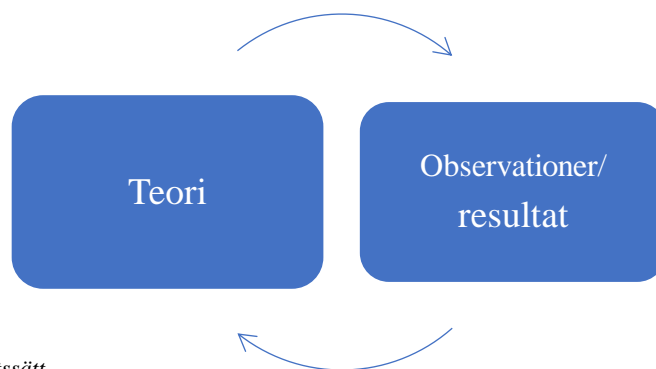
Det induktiva arbetssättet är omvänt mot det deduktiva och kan i grova drag fungera enligt nedan:



Figur 6: Induktivt arbetssätt

Källa: (Bryman & Bell, 2017).

Ett tredje sätt att arbeta för att relatera teori med empirin är att tillämpa ett abduktivt arbetssätt. Ett abduktivt arbetssätt kan sägas är en blandning mellan deduktivt och induktivt. Här kan ett arbetssätt för forskaren vara att observera och samla in empiriskt material från ett specifikt fall eller område och utifrån detta formulera en eller flera relevanta teorier att grunda studien i, ett så kallat induktivt arbetssätt. Därefter testas dessa teorier på nya fall och i takt med studien kan teorierna breddas eller fyllas på med helt nya, ett så kallat deduktivt arbetssätt (Patel & Davidson, 2011). Genom att arbeta abduktivt kan hinder som det deduktiva och induktiva arbetssättet har överbryggas. Man frångår risken att uppsatsen blir styrd åt ett visst teoretiskt förvalt håll som erhålls vid det deduktiva arbetssättet samtidigt som man undgår risken kopplat till att välja teorier endast utifrån det insamlade empiriska materialet så som vid det induktiva arbetssättet (Bryman & Bell, 2017). Detta styrks av vad Patel och Davidson (2011) skriver om att arbeta abduktivt där de menar att man inte låser forskaren åt något håll så som vid deduktion och induktion.



Figur 7: Abduktivt arbetssätt

Källa: (Bryman & Bell, 2017).

I vår uppsats valdes ett abduktivt arbetssätt då detta ansågs vara det mest passande tillvägagångssättet för att uppfylla uppsatsens syfte. Att ha påbörjat den teoretiska referensramen innan intervjuerna hölls ansågs nödvändigt för att kunna formulera relevanta frågor till respondenterna för att sedan i efterhand kunna fylla på teorin i takt med att empirin samlades in.

3.2 Litteraturgenomgång

Datansamlingen är framtagen via både primär- och sekundärdata i enlighet med Bryman och Bells (2017) systematiska litteraturgenomgång. Med systematisk litteraturgenomgång menas att forskaren utförligt granskar litteraturen i syfte att minimera eventuella skevheter i det framtagna materialet.

I uppsatsen har det använts både primär- och sekundärdata. Primärdatan har samlats in via tre kvalitativa intervjuer med en ansvarig medarbetare för e-handeln för respektive aktör. För att undvika risker såsom ensidighet i uppsatsen som kan uppstå vid insamlandet av endast primärdata togs beslutet att även inkludera sekundärkällor. Därav kunde ett mer branschöverskridande synsätt tillämpas med bättre inblick i dagligvaruhandeln som helhet och inte endast de tre respondenternas enskilda upplevelser. Sekundärkällor som använts i uppsatsen är i form av intervju- och metodböcker, rapporter, tidigare forskning, hemsidor, videos och vetenskapliga artiklar. Rapporter och tidigare forskning har erhållits genom att söka på nätet och i GUPEA. De vetenskapliga artiklarna har erhållits genom att söka i Göteborgs universitetsbiblioteks databas där sökningen specificerats till vetenskapliga artiklar. För att få tillgång till relevant material för ämnet användes bland annat sökord för livsmedelsbranschen kopplat till e-handel, covid-19 och dess påverkan på dagligvaruhandeln samt förändringsarbete kopplat till digitalisering och e-handel.

3.3 Datainsamling primärdata

Urvalet till den empiriska studien gjordes genom tillämpning av Bryman och Bells (2017) målstyrda urval vid tillämpning av kvalitativ forskning. Med detta menas att urvalet sker utifrån strategiskt tänkande kring vilken respondent som är bäst lämpad att kunna svara på de formulerade forskningsfrågorna istället för slumpmässiga urval.

3.3.1 Urval

Först valdes den bransch som ansågs vara mest intressant att undersöka utifrån ett logistiskt och e-handelsperspektiv vilket blev dagligvaruhandeln. För att på bästa sätt svara på de formulerade forskningsfrågorna begränsades den empiriska studien till att endast fokusera på de tre största aktörerna inom dagligvaruhandeln vilka är ICA, Coop och Axfood. Vidare avgränsningar gjordes i form av att begränsa urvalsstorleken till tre intervjuer med en respondent från varje butik. Geografiska avgränsningar gjordes i form av att fokusera studien på butiker som har såväl sin fysiska butik som e-handel lokalt till Göteborgsområdet. Detta dels på grund av att området intresserar oss mest då vi själva är bosatta i närheten men också för att lättare kunna jämföra framtaget resultat.

Respondent för Maxi ICA Stormarknad är Fredrik Söderberg som arbetar som onlineansvarig och har i den rollen tillsammans med sin chef hand om bland annat beslut, ordrar, utleveranser och personal för butikens e-handel.

Respondent för Coop är Olle Pettersson som arbetar som onlineansvarig för hela Coop Väst och digitalansvarig för alla Coops butiker i Sverige där han tillsammans med ett team utvecklar e-handeln.

Respondent för Axfood är Daniel Oskroban som arbetar som butikschef för Willys Komarken och har tillsammans med ledningsgruppen det yttersta ansvaret för beslut gällande butiken.

3.3.2 Semistrukturerad intervju

Som tillvägagångssätt till vår kvalitativa explorativa studie har intervjuer utförts med de ledande aktörerna i branschen. För att i största möjliga utsträckning få så relevant och bra information som möjligt av respondenterna valdes en kvalitativ intervjumetod. I den kvalitativa intervjun tillämpades en låg grad av såväl standardisering som strukturering vilket enligt Patel och Davidson (2011) räknas som en form av semistrukturerad intervju. En semistrukturerad intervju med låg grad av standardisering kännetecknas av att intervjufrågorna är utformade och klara innan intervjun hålls men att de under intervjun nödvändigtvis inte behöver ställas i en förutbestämd ordning, istället ställs frågan där den passar bäst in i samtalet. Låg grad av strukturering innebär att respondenten ges stort utrymme att svara på de ställda frågorna med egna ord.

Innan intervjuerna hölls gjordes noggranna förberedelser inom såväl ämnet som helhet som respektive aktörs arbete med e-handel i dagsläget. Intervjufrågorna arbetades fram utifrån Bryman och Bells (2017) intervjuguide och Patel och Davidsons (2011) intervjuförberedelser.

Det avgörande i intervjuguiden är enligt Bryman och Bell (2017) att intervjufrågorna är formulerade på så sätt att forskaren får en tydlig bild över hur respondenten upplever sin verklighet och ger utrymme för respondenten att svara flexibelt på de ställda frågorna. Intervjuguiden ska hjälpa till att formulera intervjufrågor som på ett bra sätt svarar på de formulerade forskningsfrågorna och kan därför användas som ett hjälpmedel till att skriva om eller ändra frågeställningarna i efterhand i takt med att intervjufrågor formuleras. Viktiga aspekter för forskaren att beakta enligt intervjuguiden är följande:

- Intervjun bör innehålla en viss form av ordning i utförandet så att frågor gällande ett visst tema eller område följer varandra på ett bra sätt
- Frågorna i intervjun bör vara formulerade på ett sådant övergripande sätt att respondentens svar ska underlätta för forskaren att svara på uppsatsens forskningsfrågor
- Språket i intervjun ska passa respondenten
- Inga ledande frågor skall ställas
- Fråga om relevant bakgrundsfakta om respondenten.

Enligt Patel och Davidson (2011) finns fyra sätt att förbereda sig inför en intervju. Den första förberedelsen handlar om att se över intervjufrågorna så forskningsfrågorna täcks in på ett bra sätt och att lämpliga ordval används. Den andra förberedelsen handlar om att se över intervjufrågorna så att onödiga frågor stryks. På så sätt tröttar man inte ut respondenten samtidigt som relevansen upprätthålls genomgående under intervjun. Det är också viktigt att kritiskt granska intervjufrågorna så att innehållet inte kan misstolkas och det blir särskilt viktigt vid de frågor som berör ämnen man inte besitter fullständig kunskap kring. Den tredje förberedelsen är enligt författarna att se över så att de tänkta intervjufrågorna är konstruerade på så sätt att respektive respondent har möjlighet att svara på dem och på så sätt få fram den information som var ämnad. Den fjärde förberedelsen handlar om huruvida intervjuaren är väl påläst i intervjuteknik. Här berörs frågor som hur insatt intervjuaren är i ämnet som ska diskuteras och om intervjuaren bemästrar den registreringsteknik som kommer att användas under intervjun.

De framarbetade intervjufrågorna såg likadana ut för alla respondenter för att enklare få en enhetlig bild över hur de tre aktörerna jobbar med sin e-handel och där med enklare kunna jämföra framtaget resultat.

Samtliga respondenter kontaktades och bokades in på möte via e-mail och alla tre intervjuer hölls över Zoom på grund av den rådande situationen med covid-19. För att få bättre kontakt med respondenterna och tydligare kunna läsa av kroppsspråk under intervjun valdes videomöte istället för telefonintervju. Bryman och Bell (2017) beskriver att en nackdel med telefonintervjuer är att forskaren inte kan se respondentens kroppsspråk eller ansiktsuttryck. Detta kan i sin tur vara värdefullt att beakta då det är viktigt att få information om respondenten

exempelvis känner obehag eller förvirring och att ett alternativ till detta därmed kan vara att hålla intervjun online med webbkamera. Författarna beskriver vidare att ett populärt forum för online-intervjuer har varit tjänsten ”Skype” som finns tillgängligt på datorn, surfplattan och i smartphonen där utbytet av information parterna emellan sker via mikrofon och webbkamera. Onlineintervjuer via Skype eller liknande forum har visat sig vara fördelaktigt. Detta på grund av att flexibiliteten har ökat då justeringar av tid har kunnat göras i sista minut, besparingar i tid och kostnader har kunnat uppnås och bekvämligheten har ökat. Detta har visat sig resultera i att intervjupersoner som annars skulle tackat nej till en personlig intervju istället tackar ja. Med grund i detta ansågs Zoom vara ett bra sätt att hålla de tre intervjuerna på då Zoom och Skype har likvärdig funktionalitet.

Dagen innan respektive intervju mailades det ut ett konfirmationsmail till vederbörande respondent med en presentation kring hur upplägget såg ut inför morgondagen med bekräftande tid, zoomlänk samt intervjufrågor så respondenterna hade tid att sätta sig in i frågorna inför den kommande intervjun. Detta för att säkerställa att respondenterna kunde ge så bra svar som möjligt. Enligt Patel och Davidson (2011) finns framförallt två registreringstekniker under en intervju vilka är ljudinspelning och att löpande föra anteckningar. Intervjuerna valdes att spelas in med ljud och båda författarna var närvarande under samtliga intervjuer. Upplägget var uppdelat på så sätt att den ena författaren var mer drivande i intervjuns utförande och den andra mer observerande och hade till uppgift att anteckna stödord löpande under intervjun. Därav användes båda registreringsteknikerna under samtliga intervjuer för att på så sätt minska efterarbetet med att behöva gå tillbaka och lyssna igenom den inspelade ljudfilen flera gånger. Bryman och Bell (2017) belyser vikten av att ljudinspela och transkribera intervjuer då detta bland annat medför positiva aspekter i form av att minnet förbättras, underliggande tolkningar som gjorts under intervjun kan kontrolleras, en noggrann analys av vad de olika parterna har sagt kan göras samt att antaganden om att forskaren har färgat undersökningen med egna uppfattningar kan bemötas.

En sammanfattande tabell över respektive intervjus form och längd presenteras i bilaga 2.

3.3.3 Etik

För att undvika att intervjupersonen på något sätt tar skada vid genomförandet av en intervju är det viktigt att beakta de etiska aspekterna kopplade till detta. Etiska aspekter kan innefatta frågor såsom hur man behandlar intervjuobjekten, intervjuobjektens integritet och privatliv samt aktiviteter som bör eller inte bör genomföras (Bryman & Bell, 2017). För att på bästa möjliga sätt skydda respondenternas integritet togs etiska aspekter i beaktning i enlighet med de etiska regler som Bryman och Bell (2017) beskriver. Några exempel på dessa är:

Informationskravet innefattar att forskaren ska underrätta respondenten med information kring uppsatsens syfte och vad som ska ingå i undersökningen. Detta gjordes i form av att en kort beskrivning av studiens bakgrund och syfte tillsammans med intervjufrågor mailades ut till respektive respondent inför intervjun för att på så sätt säkerställa respondentens medvetenhet.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet innebär att personuppgifter om respondenten måste behandlas konfidentiellt och exempelvis personnummer måste behandlas med försiktighet så ingen obehörig kommer åt dem. Detta förmedlades extra tydligt till respektive respondent innan intervjun ägde rum i form av att frågor kring anonymitet ställdes. Efter intervjun fick respondenterna frågan om någon behandlad information var konfidentiell eller önskades strykas.

Nyttjandekravet innefattar att all insamlad information om personerna endast får brukas till att uppfylla uppsatsens syfte. Detta förmedlades tydligt till respektive respondent som var väl medvetna om att all insamlad information endast skulle brukas till denna uppsats.

Respondenter ska inte fara illa av undersökningen. Detta arbetades det genomgående med, bland annat i form av tydliga frågor kring anonymitet, konfidentiell information och känsliga uppgifter. En respondent valde exempelvis att hålla arbetsplatsens specifika område anonymt då detta kan vara känslig information ur ett konkurrensperspektiv. Uppgifter likt dessa är viktiga att beakta så respondenten inte far illa av undersökningen.

Andra etiska överväganden som måste beaktas under intervjun är ljudinspelning. Med hjälp av ljudinspelning kan man lättare gå tillbaka efter intervjun och höra vad respondenten sagt ordagrant för att undvika eventuella misstolkningar eller felhörningar. Däremot är det viktigt

att forskaren innan intervjun påbörjas frågar om intervjun får lov att spelas in. I vissa fall kan det vara så att respondenten känner obehag av att inspelningen sparas till eftervärlden och ställs inte frågan kan respondenten ta skada av undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Detta arbetades med på så sätt att respektive intervjuperson själv fick välja om inspelningsutrustning skulle användas eller inte innan intervjun påbörjades.

3.4 Kvalitetsdiskussion

Löpande i uppsatsen har såväl primär- som sekundärkällor använts och det blir därmed viktigt att beakta kvaliteten i den kvalitativa studien. Nedan presenteras vad som är viktigt att beakta i företagsekonomisk forskning i form av reliabilitet, validitet och generaliserbarhet i enlighet med Bryman & Bell (2017).

3.4.1 Validitet

Validitet beskrivs ofta som ett av de viktigaste forskningskriterierna i uppsatsskrivning. Inom validiteten skiljer man på intern och extern validitet där den interna handlar om att forskarens insamlade material och den teoretiska referensramen ska stämma väl överens. Extern validitet beskriver i vilken utsträckning de framtagna resultaten kan generaliseras till exempelvis andra branscher, sociala miljöer eller situationer. (Bryman & Bell, 2017)

Arbetet med den interna validiteten har gjorts i form av säkerställande att respondenterna inför varje intervju har varit väl införstådda med använda begrepp och teorier. Detta för att undvika eventuella skevheter i tolkningar av svar som sedan relateras till den teoretiska referensramen. Extern validitet har varit svårare att säkerställa då en förutsättning för detta är att bredda urval och minska begränsningar. På grund av uppsatsens storlek har många avgränsningar gjorts i såväl bransch som urval av respondenter och det kan därmed bli svårt att relatera uppsatsens framtagna resultat till andra branscher och situationer.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet behandlar tillförlitligheten i uppsatsens resultat och är viktigt att beakta vid utförandet av en kvalitativ undersökning. Skulle exempelvis resultaten bli desamma om undersökningen utförts på nytt eller påverkades resultaten av tillfälliga faktorer? Inom reliabiliteten vid kvalitativa studier skiljer man mellan extern och intern reliabilitet. Extern reliabilitet handlar om att studien skall vara väl underbyggd i såväl antaganden som

förutsättningar så att utomstående ska kunna upprepa den och få liknande resultat. Intern reliabilitet handlar om flera inblandade observatörers olika tolkningar av data där man kommer överens om hur man ska tolka det som undersöks. (Bryman & Bell, 2017)

Löpande under uppsatsen har intern reliabilitet tagits i beaktning och för att undvika att olika observatörer tolkar data olika var båda författarna väl pålästa på ämnet och arbetade tillsammans fram intervjufrågorna, båda författarna var också närvarande under alla intervjutillfällen. För att stärka den externa reliabiliteten och underbygga materialet på ett bra sätt för att underlätta för utomstående att kunna upprepa studien har samma frågor ställts till respektive respondent.

3.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet utgör den huvudsakliga delen av extern validitet och innefattar som tidigare nämnts i vilken utsträckning det framtagna resultatet kan relateras till andra branscher, sociala miljöer och situationer (Bryman & Bell, 2017). Generaliserbarheten har varit svår att uppnå främst på grund av uppsatsens storlek. Uppsatsens syfte täcker ett smalt område inom dagligvaruhandeln och antal respondenter begränsades till endast de tre största aktörerna inom området vilket gör det svårt för studien att vara representativ för alla företag inom branschen. Däremot har det från start funnits en medvetenhet kring att olika företag av flera anledningar har kommit olika långt i sin utveckling av e-handel.

Då syftet med uppsatsen är att undersöka olika aktörers förändringsarbete i samband med dagligvaruhandelns ökade tryck på e-handel har det också varit svårt att kunna relatera framtaget resultat till andra branscher. Däremot har teorier så som digital transformation och change management legat till grund och relaterats till insamlat material som är teorier som är tillämpningsbara i andra branscher utöver dagligvaruhandeln.

3.4.4 Källkritik

Löpande under uppsatsens gång har arbetet med källkritik varit i fokus. För att få en så bra helhetsbild som möjligt över ämnet och samtidigt öka uppsatsens validitet har flera olika källor använts i insamlandet av såväl primär som sekundärdata. Patel och Davidson (2011) beskriver viktiga aspekter att ha i beaktning i arbetet med att jobba källkritiskt. Detta är bland annat

granskning av materialet i form av årtal, syfte, omständigheter, författarens relation till händelsen samt om materialet är original eller möjligen förfalskat.

För att arbeta källkritiskt har alla ovanstående aspekter tagits i beaktning och insamlat material har studerats noga innan användning. Löpande i texten har såväl äldre som nyare källor använts där de äldre har stärkts upp med information från de nyare. Detta på grund av att viss information från de äldre källorna har varit relevant för uppsatsens syfte, däremot är omvärlden i ständig transformation vilket gör att informationen i vissa fall behövs stärkas med nyare information inom ämnet. I många delar av arbetet har äldre källor inte kunnat tillämpas just på grund av den stora förändringen som skett de senaste åren och där har endast nyare källor tillämpats. Exempel på detta är e-handels utveckling och covid-19-pandemin.

För att minimera eventuella feltolkningar av publikationer har syftet med dessa granskats noga innan användning. Även författarens relation och andra omständigheter till omskrivna händelser har granskats för att på så sätt stärka objektiviteten genom hela uppsatsen. För att säkerställa validiteten från det insamlade materialet från primärkällorna har respondenterna varit väl informerade kring uppsatsens syfte och innehåll så att eventuella misstolkningar av intervjufrågorna kunnat undvikas.

Slutligen för att säkerställa att publikationer är original och inte förfalskningar har exempelvis hemsidor kritiskt granskats innan användning där endast erkända hemsidor använts. Vetenskapliga artiklar som är tidigare granskade har också använts i största möjliga mån genom att tillämpa sökordet ”peer reviewed” i sökningen.

4. Empiri

I kommande kapitel presenteras insamlat material från de tre studerade företagen. Empirin är uppdelad efter fallföretag där varje del inleds med en kort beskrivning av företaget följt av respektive fallföretags intervju. För att skapa en enhetlighet är intervjuerna sedan strukturerade i fyra delar som är återkommande för alla företag.

4.1 Coop

Coop Sverige är en av landets ledande aktörer inom försäljning av livsmedel där de 2019 var landets näst största återförsäljare (Delfi, 2020). Coop har ca 800 butiker utspritt över hela landet samt en näthandel som komplement till såväl företag som privatpersoner (Coop Sverige, 2021c). Affärsorganisationen är uppdelad i Coop och Stora Coop där de har en samlad operativ ledning. Regionchefer tillsammans med lokala stormarknadschefer och butikshefer samordnar driften av butikerna. (Coop Sverige, 2021a)

Som e-handelsalternativ erbjuder Coop både förvalda matkassar samt lösplock. De förvalda matkassarna kommer i olika konstellationer och kunden kan välja den profil som passar just den personens önskemål bäst. Dessa matkassar kommer med förutbestämda recept med tillhörande ingredienser som uppdateras löpande. Exempel på de olika matkassarna som erbjuds är *Familjekassen*, *Ekologiska kassen* och *Laktosfria kassen* (Coop Sverige, 2021b). Lösplock å andra sidan bygger på att kunden själv väljer sin individuella matkasse och beslutar själv om livsmedel och kvantiteter, likt en fysisk butik. Coop har som ledord att sortimentet i e-handeln skall erbjudas till samma pris som i motsvarande i fysisk butik, dock med en tillkommande leveransavgift (Coop Sverige, 2021b). De betalningsalternativ som erbjuds i e-handeln är antingen kortbetalning via Visa, American Express eller Mastercard. Det går även att välja faktura via Klarna. Coop.se är dessutom certifierade med Trygg E-handel (Coop Sverige, 2021d).

Andra funktioner de erbjuder i sin e-handel är återkommande inköpslistor där kunder kan bestämma hur frekvent de vill att beställningen skall läggas samt vad den skall innehålla. Ytterligare en funktion de implementerat är att kunden nu kan scanna, packa och sedan betala sitt fysiska köp direkt i mobiltelefonen (Coop Sverige, 2021b).

4.1.1 Intervju

Nedan presenteras intervjun med Olle Pettersson, onlineansvarig för alla Coop Väst butiker.

4.1.1.1 Hur har e-handeln utvecklats över åren och hur ser den ut idag?

Olle Pettersson förklarar att Coop Väst lanserade e-handel i Göteborg under 2012 där inställningen var att marknadspenetreringen skulle ske med försiktighet. Efterfrågan på e-handel var till en början låg men ökade stadigt under de kommande 10 åren. Under 2018/2019 började Coop Väst lägga en mer offensiv plan gällande sin e-handel. De ville öka användningen, minska kostnader och komma närmare kund. De insåg att den mest betydande kostnaden kopplad till e-handel var just logistikkostnaden som bestod av bland annat leveranskostnader och löner till chaufförer. Som ett sätt att minska denna kostnad implementerades så kallade e-handelsskåp som ett komplement till hemleveransen som tidigare var dominerande. Dessa skåp fungerar på så vis att personalen lämnar den färdigplockade matkassen i ett av de monterade skåpen i butiken för att kunden sedan skall kunna plocka upp kassen när det passar. Detta beskriver Pettersson som det mest kostnadseffektiva alternativ när det kommer till att minimera personalkostnader inom e-handeln.

Något Coop Väst upptäckte var att människor var beredda att i större utsträckning än tidigare köpa tid och bekvämlighet vilket motiverade dem till att expandera sin e-handel och utöka verksamheten. De märkte att det fanns ett uppdämt behov att även i mindre orter kunna handla på nätet och inte bara i större städer. I Göteborg hade e-handeln redan hunnit växa sig relativt stark så fokus blev nu på att även lyckas nå ut till landsbygden och mindre orter. Målsättningen var att ha fler butiker som kan plocka och erbjuda e-handel för att på så vis komma närmare kunden och ytterligare kunna minska på logistikkostnaderna. Fler online-skåp implementerades där ledorden var bekvämlighet, tidsvinst för kund och att komma närmare marknaden. Idag har Coop Väst som består av ca 170 butiker med en nettoomsättning på 9 miljarder kronor expanderat från att ha 6 produktionsenheter för e-handel till att idag ha 33 stycken. Pettersson förklarar att e-handelsskåpen finns på 28 av dessa 33 enheter och onlineförsäljningen av lösplockade varor och matkassar tillsammans nästintill har femdubblats under bara några år.

4.1.1.2 Vilka leveransalternativ erbjuds?

Pettersson uppger att Coop erbjuder olika leveransalternativ av både färdiga matkassar och lösplock vilka är click and collect (upphämtning i butik) samt hemleverans. Pettersson har

tidigare förklarat hur e-handelsskåp är de mest lönsamma alternativet sett till personalkostnader samtidigt som de erbjuder kunden en hög grad av flexibilitet. Han tillägger även att de butiker som i dagsläget inte erbjuder skåplösningar erbjuder leverans ut till bilen som upphämtningsalternativ. Trots att e-handelsskåpen eller leverans ut till bilen är ett populärt alternativ är hemleverans fortfarande det vanligaste och utgör 52% av leveranserna. Pettersson förklarar dock att denna siffra kan variera något beroende på om kunderna befinner sig på landsbygden eller mitt i innerstaden. Han utvecklar med att ge ett exempel där kunder på landsbygden tenderar att vara i rörelse och i många fall ändå har vägarna förbi butiken och därmed föredrar att exempelvis hämta matkassen på vägen hem från jobbet. Människor som bor i staden föredrar snarare att få matkassen hemlevererad istället för att själv förflytta sig fysiskt till butiken och hämta varorna.

4.1.1.3 Vilka förändringar har skett inom verksamheten som en reaktion på covid-19-pandemin?

Pettersson beskriver hur covid-19-pandemin har medfört en rad olika effekter och förändringar för såväl de fysiska butikerna som för e-handeln. En av de tidiga effekterna som pandemin medförde var att kunderna började köpa varor i mycket större kvantiteter och bunkra vissa typer av produkter så som pasta, havregryn och toalettpapper. Butikshyllorna började eka tomma och efterfrågan var stor. Pettersson belyser just medias roll i detta och menar att de hade stor inverkan på vilka varor som hade hög efterfrågan. På lite längre sikt menar dock Pettersson att den totala försäljningen av dessa produkter under 2020 är relativt oförändrad jämfört med tidigare år då efterfrågan minskade så fort konsumenterna upptäckte att produkterna kom tillbaka i sortimentet. Pettersson beskriver sedan att de uppmärksammade en ökning i e-handeln och efterfrågan att kunna köpa livsmedel på nätet ökade kraftigt. Butikerna behövde snabbt anställa extrapersonal som kunde gå över till e-handeln för att packa och plocka matkassar. Dessa personer behövde vara upplärda på såväl vanlig butikshandel som på e-handel för att öka flexibiliteten i butiken och dra nytta av befintliga resurser. Samtidigt som de var i behov av mer personal uppmanades även personalen att stanna hemma i allt större utsträckning än tidigare om de eller en familjemedlem visade symptom. Kortfattat beskriver Pettersson den initiala ökningen av e-handel som smärre turbulent i början då denna tredubbling av försäljning inte var något som de tidigare hade kunnat förutse eller vara beredda på.

Ett skifte som Pettersson uppmärksammat är att andelen seniorer som e-handlar har ökat markant sedan pandemins utbrott. Det är fortfarande 31–40 åringarna som utgör den största

kundgruppen men seniorerna har under pandemin utmanat denna position och under april 2020 utgjorde de den största kundgruppen för Coops e-handel. Som en konsekvens av seniorernas ökade handel på nätet mötte Coops kundtjänst en kraftig ökning av frågor rörande e-handel från just denna kundgrupp. Pettersson beskriver hur seniorernas lägre digitala mognad genererade ett högt antal frågor och Coop fick börja se över sitt upplägg. De började publicera mer instruerande filmer kring hur man navigerar på hemsidan och hur orderläggning går till.

Något annat Pettersson särskilt belyser är den timing många av butikerna hade när de kommer till införandet av e-handelsskåp. Orderläggningen för dessa skåp beskriver Pettersson gjordes precis i tid för att de skulle kunna lanseras i samband med pandemins framfart. När pandemin sedan var ett faktum steg leveranstiden och att försöka införa skåp efter att pandemin brutit ut hade inneburit stora förseningar.

Som ett resultat av den kraftiga ökningen av e-handel beskriver Pettersson hur Coop Västs e-handel har flyttats fram 5 år gentemot vad som tidigare var planerat och de strategier de arbetade efter. Detta beskriver Pettersson som något positivt men han beskriver även att det inte endast är pandemin i sig de har att tacka för ökningen i deras försäljning. Han belyser just medias roll i denna utveckling och menar på att alla de diskussioner som har förts kring e-handel har gett dem extra uppmärksamhet i form av marknadsföring. Pettersson menar på att många, tack vare medias diskussioner, har vågat testa e-handel och därmed upptäckt de fördelar som finns.

Något annat som Pettersson har kunnat urskilja är skillnaden mellan den klassiska kunden som handlar i fysisk butik kontra den som e-handlar. Han menar på att de konsumenter som e-handlar är mer strukturerade och gör mer planerade köp inför en längre tidsperiod. Detta resulterar i att snittbeloppet som kunder handlar för ligger högre hos de som e-handlar än de som handlar i fysisk butik. Detta hoppas Pettersson även innebära att konsumenter inte behöver sprida ut sina köp hos konkurrenter utan snarare håller sig till Coop när de gör sina inköp.

Några mer kortsiktiga lösningar vissa butiker implementerade var att ändra öppettider för seniorerna där endast deras åldersgrupp fick möjlighet att handla. De öppnade även upp för möjligheten att betala med Swish. Många butiker implementerade även kortsiktigt möjligheten att butikspersonalen plockade ihop kundens matvaror som de sedan lämnade över till kunden som väntade utanför där betalning skedde via Swish.

4.1.1.4 Framtidsutsikter

När det kommer till hur Pettersson ser på e-handeln inför framtiden ser han stor potential. Han menar på att de i största mån kommer försöka bibehålla den försäljningen de lyckats uppnå under pandemiåret och att visionen är att även öka i stadig takt. På frågan kring hur han ser på butikshandelns framtid svarade Pettersson att de fortfarande vill behålla den fysiska handeln då den delvis är mer lönsam men även att de i större mån har möjlighet att påverka konsumenten i form av färger, dofter och hur varorna är placerade i butiken. Något de också kommer försöka utveckla är andra former av digitala lösningar som skall underlätta butikshandeln. Trots att butikshandeln är mer lönsam menar Pettersson att satsningarna på e-handeln fortfarande är relevanta och viktiga. Pettersson belyser just vikten av att kunna möta kundens önskemål och erbjuda olika leveransalternativ där kunden kan välja det som passar bäst i en given situation. Exempelvis kan veckohandlingen ske online och hämtas upp i butik, är kunden hemma med vård av sjukt barn kan den beställa hemleverans och efterfrågas sista-minuten handling kan det göras fysiskt i butik.

Pettersson upplever att det råder viss osäker kring hur e-handeln kommer påverkas när befolkningen i allt större takt blir vaccinerade och restriktionerna lättar. Han menar att det finns en önskan hos seniorerna att få komma tillbaka till att handla fysiskt i butiken igen, samtidigt som många har upptäckt bekvämligheten med att kunna handla hemma och få mer tid till annat. Pettersson förutspår att konsumenter i framtiden kommer ha ett mer situationsanpassat konsumentbeteende där kunden har vissa stående inköp som görs online, såsom tvättmedel, kaffe och mjölk, men att kunden exempelvis går in och väljer sin egen köttbit i butik. Han menar att kunderna har blivit mer vana vid att sköta inhandlingen online och att det nu blivit en mer vedertagen sak. Något annat de arbetar med är att använda taxibilar som leveransalternativ. Dessa skall kunna säkerställa leverans inom två timmar och för närvarande utforskar de hur det skulle kunna fungera rent praktiskt och ur ett lönsamhetsperspektiv.

Pettersson beskriver att varje enskild butik som kunden beställer från plockar varorna ute i butiken och att de för närvarande inte arbetar med en centraliserad lösning för att på så vis spara in på logistikostnader. Vidare beskriver Pettersson att en möjlig väg att gå i framtiden är att antingen bygga ut eller bygga fler butiker för att på så vis öka kapaciteten för e-handel.

4.2 Maxi ICA Stormarknad

Ica var under 2019 Sveriges ledande aktör inom dagligvaruhandel där de stod för drygt 52% av marknadsandelarna (Delfi, 2020). Ica Gruppen AB är en koncern uppdelad i fem delar där kärnan i koncernen är försäljning av dagligvaror (ICA Gruppen, 2020).

ICA Sverige som bedriver dagligvaruhandel består i sin tur av fyra separata butiksp profiler med olika koncept. Dessa är stormarknaden Maxi ICA Stormarknad, de två matmarknaderna ICA Supermarket och ICA Kvantum samt närbutikerna ICA Nära (ICA Fastigheter, u.å.). Varje butiksp profil ägs och bedrivs av separata lokala handlare som tar egna beslut vad gäller exempelvis inköp, logistik och prissättning men friheten är något begränsad då varje handlare får ett färdigt ramverk från ICA Sverige AB att rätta sig efter (ICA gruppen, 2019). På så sätt får den lokala handlaren både självständighet, gemenskap och konkurrens då alla butiker både konkurrerar mot varandra samtidigt som de samarbetar med varandra (ICA handlarnas förbund, 2015). Detta är en unik affärsmodell där centrala skalfördelar är sammankopplat med varje lokala handlares entreprenörskap (ICA gruppen, 2020).

Maxi ICA Stormarknad var den butiksp profil som under 2020 stod för den största butiksförsäljningen jämfört med de tre resterande profilerna. Stormarknaden erbjuder ett koncept där allt ska finnas på ett ställe till ett bra pris och i butikens utbud ingår inte endast ett brett sortiment av livsmedel utan också av specialvaror (ICA Fastigheter, u.å.). Förutom fysisk butikshandel erbjuder även Maxi ICA Stormarknad en stormarknad online med ett brett sortiment av dagligvaror och specialvaror med allt från ekologiska livsmedel till tv-apparater och köksredskap. Kunder kan välja mellan att handla dagligvarorna via lösplock eller färdiga matkassar. Den färdiga matkassen är färdigplockad och finns i sex olika modeller där några av dem är *Familjekassen*, *Vegokassen* och *Klimatkassen* innehållande veckomenyer tillhörande vardera kasse som kan hämtas hem från hemsidan (ICAs matkasse, u.å.). Betalningsalternativen online är säkra och de som erbjuds är kortbetalning eller faktura. Vid kortbetalning hanteras köpet av ICA:s betalningsleverantör och vid faktura hanteras köpet av antingen Swedbank pay eller Klarna (ICA gruppen, u.å.).

4.2.1 Intervju

Nedan presenteras intervjun med Fredrik Söderberg, onlineansvarig vid studerad Maxi ICA Stormarknad, härnäst benämnd Maxi.

4.2.1.1 Hur har e-handeln utvecklats över åren och hur ser den ut idag?

Fredrik Söderberg berättar att butikens första e-handelslösning som lanserades kallades för market online. Till en början vände sig e-handeln endast till företag men för cirka sex år sedan inkluderades även privatpersoner i konceptet.

De två alternativen som idag erbjuds för e-handel av dagligvaror är ICA-kassen och lösplock av mat där priset för lösplock är detsamma som i fysisk butik. Det alternativ som säljer bäst är lösplock då matkassen inte har utvecklats i samma tempo den senaste tiden. Söderberg förklarar att e-handelsavdelningen från början utgjordes av en väldigt liten yta placerad längst bort i butikslagret och att avdelningen för sex år sedan endast hade två ansvariga medarbetare. Idag är e-handelsavdelningen den största avdelningen till ytan med störst enskild plats på lagret och med 30 medarbetare vilket är en nästan tiodubbling på bara sex år. All mat som säljs via e-handeln plockas från Maxis egna butiks- och lagerhyllor.

Söderberg förklarar vidare att ökningen av e-handeln har skett i långsam takt där man gått från att ha 100 000 kronor i högsta försäljningssumma på en dag till de 600 000 kronorna som de idag har som högsta försäljning sedan starten. Söderberg tror att många av de kunder som var tidiga med att e-handla var de som värderade tid och bekvämlighet högt samt de som testade på e-handel när exempelvis billigare plockavgift marknadsfördes i perioder. Mycket av ökningen i e-handeln skedde dock under föregående år i samband med covid-19 vilket resulterade i att kunder till viss del tvingades över från att handla i fysisk butik till e-handel. Han berättar att nästan ingen reklam behövde göras för e-handeln under föregående år då försäljningen skötte sig själv.

4.2.1.2 Vilka leveransalternativ erbjuds?

Söderberg berättar att det i dagsläget finns olika leveransalternativ för både matkassar och lösplock. Matkassarna hämtas endast upp i butik medan lösplocket antingen kan hämtas butik eller levereras hem till kund via hemleverans. Hemleveranserna sköts av Maxi själva och är det klart populäraste alternativet. Söderberg förklarar att hemleveranserna är fullbokade näst intill varje dag och att det förmodligen hade blivit ännu fler bokningar om kapaciteten för hemleverans hade ökat. Dock är utkörningsområdet stort vilket resulterar i att den önskade kapaciteten inte räcker till för en ökning i dagsläget.

Han förklarar vidare att det populäraste alternativet efter hemleverans är upphämtning av lösplock i butik. I samband med att kunden lägger sin order online väljs ett tidsfönster då varorna ska vara färdigplockade och redo för upphämtning. Varorna plockas av personal och ställs sedan i ett kylrum och ett sms skickas sedan att varorna är redo att hämtas upp. När kund är på plats på parkeringen svarar kunden på sms:et och personalen kommer då ut med varorna till bilen. Därefter går man tillsammans igenom följesedeln så att varorna stämmer överens med beställningen. Större köp kräver även signering.

Söderberg berättar att det nästan aldrig sker några returer av varorna som handlats via e-handeln och butikens rutiner och duktiga personal är en stor förklaring till detta. Personalen som plockar varorna till e-handelsbeställningarna följer noggrant framarbetade rutiner kring datum och varornas skick så som exempelvis fruktens mognad vilket gör att det går snabbt och lätt att plocka dessa. Söderberg tror att det är en stor fördel att ha butikspersonal som plockar varorna då dessa kan sortimentet sedan innan vilket effektiviserar arbetet.

4.2.1.3 Vilka förändringar har skett inom verksamheten som en reaktion på covid-19-pandemin?

Söderberg förklarar att Maxi mötte efterfrågan på e-handeln innan covid-19-pandemin på ett bra sätt. Däremot kom covid-19 som en smäll och organisationen var inte alls beredd på vad detta skulle medföra. Det första som hände i samband med att pandemin slog hårt i Sverige var att det blev tomt på varor i butiken då människor började bunkra i panik. Detta resulterade i att e-handeln tvingades stänga ner under en till två veckor för privatpersoner då alla ordrar som lades var på varor som var slut både i butiken och hos återförsäljare. Under denna tid var e-handeln endast öppen för företag. Därefter öppnades e-handeln upp som vanligt igen med undantaget att varor som man visste skulle dröja med att komma in på lager plockades bort från hemsidan och man såg istället till att ha höga volymer på resterande varor. Under en kortare period fick kunderna till följd av detta ett mer begränsat sortiment att välja mellan tills de bunkrade varorna började fyllas på i butiken igen och e-handelssortimentet kunde återgå till det normala.

Förutspådda e-handelsmönster för 2020 var att organisationen skulle öka med ungefär 6% mot föregående år. Söderberg förklarar att den verkliga ökningen blev uppemot 15–20% vilket i praktiken är många års ökning inbyggt i ett år. Det fanns varken tillräckligt med timmar eller lager för att möta denna kraftiga ökning vilket resulterade i att mer personal snabbt behövdes

anställas och befintlig butikspersonal lärdes upp inom e-handeln för att kunna flyttas runt mellan avdelningarna vid behov. I takt med att e-handeln ökade behövde även personalen läras upp inom kundsupport för att kunna hjälpa de kunder som hade frågor kring e-handeln. Efter en tid gick dock ICA in och tog över kundsupporten så att Maxis personal kunde fokusera på annat. För att hjälpa kommunen under pandemin plockade även personalen varor åt hemtjänsten och såg till att det alltid fanns tillgängliga varor på e-handelslagret som kunde köras hem till de äldre då denna kundgrupp inte kunde handla själva. Söderberg ser det som en fördel att vara en privat aktör i situationer som covid-19 då man förmodligen kan ställa om organisationen snabbare och vara mer flexibel än om de inte hade varit det.

Söderberg berättar vidare att de tidigt märkte ökning i både antalet ordrar och varje orders totala volym. I samband med detta togs ett beslut att bygga om butiken och utöka onlinelagret för att kunna möta den ökade efterfrågan på e-handeln.

Något annat Söderberg kunnat urskilja är att ett skifte i målgrupp i takt med pandemins utveckling. I frågan kring vilken målgrupp som va den största kunde ingen konkret statistik ges på grund av regler kring GDPR. Dock kunde han uppskatta att barnfamiljer och seniorer i dagsläget är de två största kundgrupperna på e-handeln. Han berättar att barnfamiljer sedan tidigare har varit den dominerande kundgruppen online men att en stor del av den kraftiga ökning av e-handeln under covid-19 har varit tack vare seniorerna som för e-handeln är en näst intill helt ny kundgrupp. En del av de nya kunderna som tillkom under året tror Söderberg också kan ha varit från andra butiker som inte erbjudit samma sortiment i sin e-handel eller alternativt inte kunnat erbjuda e-handel över huvud taget.

Söderberg berättar också att en skillnad i lönsamhet mellan den fysiska konsumenten och e-handlaren har kunnat urskiljas. Maxi tjänar klart mer pengar på den fysiska handeln då det är det butiken är anpassad för. Däremot hade den totala omsättningstillväxten föregående år inte varit lika hög utan e-handelsavdelningen då den bidrog till mycket av den försäljningsökning som gjordes.

Andra omställningar som gjordes i samband med pandemin som kommer att bibehållas även i framtiden är exempelvis användandet av engångshandskar och avståndet mellan människor. Tidigare kunde personalen som levererade varor hem till kund bära in kassarna i huset vid behov vilket inte kommer att göras i fortsättningen. För att bibehålla avståndet kommer också

följesedelns fortsättningsvis läsas på avstånd och kassarna kommer bäras in i kundens bil antingen av kunden eller personalen och inte av båda två som det har kunnat göras tidigare.

4.2.1.4 Framtidsutsikter

Förutom att bibehålla de praktiska omställningar och ta lärdom av det som kommit i samband med pandemin förklarar Söderberg att vidare arbete inför framtiden inte kommer att förändras särskilt drastiskt och att Maxi kommer anpassa sig när eller om det behövs. Han upplever att framtiden är oviss beroende på hur pandemin ter sig och i vilken utsträckning och takt människor vaccineras och att det i dagsläget är svårt att säga om exempelvis seniorerna kommer gå tillbaka till fysisk handel när de blivit vaccinerade. Söderberg tror att folk fortsättningsvis kommer tycka det är värt att betala mer för bekvämlighet och tid och att e-handel därmed inte kommer att backa tillbaka i utvecklingen. Däremot kommer den kanske inte att växa i den snabba takt som den gjorde under föregående år utan de hoppas på en mer stadig tillväxt.

Maxi anser att de erbjuder hög kvalitet i såväl service gentemot kund, sortiment och affären som helhet och att detta bidrar till att kunder väljer att handla just där. Arbetet inför framtiden blir därför att försöka bibehålla de befintliga kunder som finns. Som det ser ut idag kommer det inte heller arbetas vidare med nya online-lösningar eller leveransalternativ då det i dagsläget inte finns något behov av detta. Det hade exempelvis krävts enormt många leveransskåp för att över huvud taget vara realistiskt men skulle de däremot märka i framtiden att det hade kunnat göras stora besparingar på skåpen kommer det undersökas vidare. Söderberg förklarar att leveransskåpen är dyra och kräver mycket jobb och att Maxi inte riktigt är där ännu. Fokus kommer istället ligga på att effektivisera utlämningen av varor och möjligen öka kapaciteten på hemleveranser.

4.3 Willys Komarken

Axfood är en av de ledande koncernerna inom den svenska dagligvaruhandeln. Koncernen består av ett flertal olika bolag där några av dem är Willys, Hemköp och Mat.se. Axfood var 2019 den tredje största aktören inom dagligvaruhandeln där Willys stod för 67,2% av Axfoods försäljning (Konkurrensverket, 2019). Idag finns det över 200 olika Willysbutiker utspridda över hela Sverige där deras vision är att erbjuda *Sveriges billigaste matkasse*. I Axfoods hållbarhetsrapport avseende verksamhetsåret 2020 går det att läsa att Willys, ur ett

branschperspektiv, är den ledande aktören inom lågprissegmentet som i sin tur utgör 15% av den totala dagligvaruhandeln (Axfood AB, 2021).

Organisationen är uppdelad på så vis att Willys ingår i den större koncernen Axfood. Willys är i sin tur uppdelad i Willys och Willys Hemma. Utav de cirka 200 Willysbutikerna som finns är 50 av dem Willys Hemma butiker. Det finns olika koncerngemensamma funktioner som bland annat är IT, juridik och HR. (Axfood, u.å.)

Willys började med sin e-handel 2016 i utvalda butiker och erbjöd såväl hemkörning som möjlighet till avhämtning i butik. E-handeln fortsatte växa och i slutet av 2019 kunde man som kund e-handla hos Willys i 78 olika butiker på 40 olika orter till samma priser som i butik. I sin e-handel erbjuder Willys ett stort utbud av produkter som kunder kan välja fritt emellan. I Axfoods organisation ingår även andra aktörer som erbjuder e-handel av både lösplock och färdiga matkassar, Willys å andra sidan erbjuder endast lösplock som e-handelsalternativ (Axfood, u.å.). Willys slöt avtal med Klarna i januari 2019 där kunden fick möjlighet att använda dem som betalningsalternativ (Klarna, 2019). Kunden kan även välja mellan Visa, Mastercard och American Express som är utfärdat i Norden. Willys använder PayEx säkra betalningssystem online för samtliga betalningsalternativ (Willys, u.å.).

4.3.1 Intervju

Nedan presenteras intervjun med Daniel Oskroban, butikschef för Willys Komarken.

4.3.1.1 Hur har e-handeln utvecklats över åren och hur ser den ut idag?

Daniel Oskroban beskriver i intervjun att deras butik har erbjudit e-handel som ett alternativ sedan 2019, alltså innan pandemin bröt ut. Oskroban beskriver att det sedan innan fanns en stor efterfrågan på tjänsten och e-handeln togs väl emot av kunderna när den introducerades i verksamheten. Något de även märkte var att det inte bara uppskattades hos de redan befintliga kunderna utan det tillkom även nya kunder som började använda sig av deras e-handel. Detta menar Oskroban inte bara är en trend för just deras butik utan även är en trend som gäller i hela regionen samt för Willys som helhet. Oskroban beskriver att de har lyckats attrahera lojala och återkommande kunder i både e-handeln och butikshandeln, något de ser positivt på. Efter pandemins utbrott kunde de dock se att det skedde en övergång från fysisk handel till e-handel där kunderna i allt större utsträckning började köpa varor på nätet.

Oskroban förklarar hur personalen före införandet av e-handel i butiken behövde genomgå omfattande träning och interna utbildningar gällande hur det nya systemet skulle hanteras. Personalen skickades till en butik med redan befintlig e-handel för att lära sig av deras rutiner och arbetssätt. Innan detta kommer anställda från huvudkontoret ut till butiken och hjälper till att implementera de nya systemen och rutinerna. Allt eftersom det sker uppdateringar och effektiviseringar i systemen tillkommer det löpande information kring hur förändringarna skall hanteras ute i verksamheten.

För närvarande består Willys e-handel av lösplock, det vill säga att konsumenten själv plockar på sig enskilda produkter i en digital inköpsvagn. I den butik kunder beställer ifrån plockas varorna ihop för att sedan levereras via någon av de olika leveransalternativen som erbjuds. Något som har behövt utvecklas i samband med det ökade trycket på e-handel är hur medarbetarna arbetar med att plocka varor i butiken. Tidigare har e-handeln varit en separat avdelning som arbetar vid sidan av den ordinarie butikspersonalen. Detta kunde enligt Oskroban innebära att det saknades produkter i butikshyllorna när e-handeln skulle plocka vilket resulterade i att personalen fick leta upp varorna på lagret. Dessutom menar Oskroban att arbetet med e-handeln är ett relativt enformigt som kan leda till förslitningsskador. Därför har hela kedjan nu börjat testa ett annat upplägg där de som arbetar i kolonialen (torra varor) även arbetar med e-handel, alltså att arbetspasset inleds med att fylla på butikshyllorna för att sedan övergå till att plocka varor till e-handeln. Detta menar Oskroban skall kunna leda till ökad effektivitet då risken minskar att det är tomt på hyllorna samtidigt som de anställda får ett mer ombyttligt arbete.

4.3.1.2 Vilka leveransalternativ erbjuds?

I dagsläget erbjuds tre olika leveransalternativ, dessa är hemleverans, upphämtning i butik (click and collect) samt möjligheten att hämta matkassar hos utvalda Circle K stationer. Oskroban förklarar att när kunden beställer hemleverans plockas inte varorna i butiken utan de plockas på ett separat e-handelslager och levereras därefter med egna bilar till kund. I detta lager plockas alla matkassar som beställs från såväl Hemköp, Willys som Mat.se i Göteborgsområdet. Oskroban förklarar att de även försöker skapa kostnadsbesparande rutter och placerar matkassarna i lastbilen efter vad som blir mest effektivt och försöker i så stor mån som möjligt planera sina leveranser för att göra transporten så effektiv som möjligt.

Väljer kunden istället att hämta sina matkassar i butik blir matkassarna placerade i leveransskåp i eller utanför butiken. Dessa skåp beskriver Oskroban har varit väldigt uppskattade och har snabbt stigit i popularitet. Kunden får välja den slot-tid som passar bäst och kan när som helst under detta tidsfönster hämta upp sin matkasse i butiken. Oskroban beskriver att tack vare att skåpen har blivit ett så populärt alternativ kommer det under en väldigt nära tid introduceras ytterligare en slot-tid. Oskroban beskriver att personalen i sina handdatorer kan se vilka skåp som är lediga och väljer därefter var han eller hon placerar den färdiga kassen. Detta har medfört ett mer effektivt arbetssätt. Oskroban förklarar att det är skåpens smidighet som har gjort dem till det mest populära leveransalternativet. Han förklarar att kunden endast behöver knappa in sitt telefonnummer, hämta sin kasse och kan sedan återvända till sin bil.

Det sista alternativet är relativt nyintroducerat i verksamheten och går ut på att matkassarna placeras ut i Hämtstationer hos utvalda Circle K stationer. Tanken med detta är att kunna erbjuda kunden ytterligare flexibilitet samt att man skall kunna komma närmare kund. Oskroban beskriver vid intervju tillfället att detta system endast har varit i drift i några månader så det är svårt att ge en konkret uppfattning kring hur systemet har tagits emot av kunderna, men prognosen ser ljus ut och fler Hämtstationer håller på att placeras ut.

4.3.1.3 Vilka förändringar har skett inom verksamheten som en reaktion på covid-19-pandemin?

En inledande konsekvens av pandemin som speglade sig i verksamheten var att det blev brist på ett flertal varor i såväl butiks- som e-handelssortimentet. Oskroban förklarar hur de behövde stänga ner e-handeln under två till tre dagars tid för att lyckas anpassa sig till den plötsligt väldigt stora efterfrågan efter varor så som ris, mjöl och pasta. Som ett svar på de rekommendationer som infördes började mängden butikshandel minska och istället flyttades volymen över till e-handel. Detta i kombination med det bunkringsbeteende som uppstod blev det högaktuellt att anställa ny personal för att kunna möta efterfrågan. Butiken höjde sitt tak av antalet e-handelsordrar de tar emot på en dag och anställningsintervjuerna skedde på löpande band. Oskroban beskriver hur de i början kände sig lite överväldigade av den snabba förändring som skedde men att de snabbt var tillbaka på banan igen. Oskroban beskriver att en kundgrupp som stack ut lite extra var seniorer, alltså kunder fyllda 65 år och uppåt. Detta ställde krav på en adekvat kundsupport som kunde bistå med information och hjälp, något som tillhandahölls av kedjan vilket gjorde att de enskilda butikerna kunde fokusera på sin kärnverksamhet.

Oskroban beskriver att tack vare att butiken inte längre ansvarar för att plocka varor till hemleveranser kunde kapaciteten ökas för leveranser till skåp, denna kapacitet är dock inte obegränsad. Oskroban beskriver hur de gärna hade sett att de kunde ha ett högre tak på antalet e-handelsordrar de kan hantera under en dag, men på grund av butiksytan går det inte längre att utöka kapaciteten, något de gärna hade gjort under pandemin då efterfrågan översteg vad de kunde leverera.

Det går alltså inte att förneka att pandemin har haft en stor inverkan på den totala försäljningen, inte minst försäljningen via e-handel. Vid intervjutillfället kunde Oskroban inte uttala sig om några exakta siffror kring hur mycket försäljningen via e-handel har ökat, men uppskattningsvis rör det sig om några hundra procent. Butiken nådde inte bara de höga nivåerna under de initiala månaderna under pandemins start utan försäljningen har lyckats hålla i sig hela vägen fram tills dagsläget. Det har gått att urskilja trender där försäljningen var hög i mars-april för att sedan sjunka under sommaren för att återigen bli hög fram mot hösten och vintern, något som Oskroban uppskattar gäller för hela kedjan. Trenden gällande den ökade försäljningen via e-handeln gäller även den totala försäljningen i sig, vilket enligt Oskroban talar för att kunderna inte endast gått över från butikshandel till e-handel, utan att det även har tillströmmat mer kunder under pandemin.

Utöver detta har de inte vidtagit några konkreta åtgärder under pandemin, annat än de branschöverskridande regler som finns kring maximalt antal besökare och att alla i butiken skall hålla avstånd. Oskroban menar att de har försökt fortsätta bedriva sin verksamhet som tidigare men att det har behövts läggas ett större fokus på hanteringen av e-handel och hur den skall integreras med den traditionella butiksverksamheten.

4.3.1.4 Framtidsutsikter

Oskroban är positiv inför framtiden och visionen är att försöka bibehålla och succesivt även öka e-handeln i butiken, något som i dagsläget är svårt då de under pandemin har nått sitt tak för antalet ordrar de kan ta emot under en dag. Visionerna för framtiden är att utöka butiksytan och uppdatera den befintliga butiken där det då öppnas upp en möjlighet till att öka maxtaget för e-handeln, något som Oskroban ser mycket positivt på. Oskroban förklarar att trots det faktum att lönsamheten är högre i butik vill de ändå bibehålla och succesivt öka den volym som finns på e-handelssidan. Motiveringen till detta förklarar han är att fokus ligger på att möta kundens efterfrågan. Oskroban belyser deras fokus kring att kunna ge kunderna hög service och

erbjuda dem olika alternativ att välja mellan. Samtidigt som Oskroban menar att lönsamheten är högre för en kund som handlar i butik menar han också att snittköpen är högre för de kunder som e-handlar. Det går också att se att impulsvaror så som godis och snacks säljer sämre på e-handelssidan än vad de gör i butik, vilket gör att de kompletterar varandra. De kommer även arbeta vidare med olika typer av digitala lösningar som skall underlätta för konsumenten. Ett exempel är deras arbete med appen där de introducerat scan and go vilket går ut på att kunden kan scanna och betala varorna direkt i telefonen. Willys kommer även fortsätta med sina Hämtsationer hos Circle K och utvärdera dess lönsamhet.

Något som Oskroban uppfattar som ovisst inför framtiden är huruvida pandemins utveckling och framförallt slut kommer påverka butikshandeln i framtiden. Något han dock kan konstatera är att seniorerna i allt större utsträckning börjar komma tillbaka till den fysiska handeln i takt med att vaccinationerna fortsätter. Dock kan han inte urskilja en konkret minskning på e-handelssidan vilket tyder på att e-handeln är här för att stanna. Oskroban beskriver även att ovissheten kring pandemin har lett till att de har börjat tänka annorlunda kring hur de lagerhåller vissa varor. Då pandemin medförde ett bunkringsbeteende hos många konsumenter gapade butikshyllorna tomma och Oskroban förklarar hur även centrallagret som levererar varor till butiken tömdes snabbt. Inför framtiden har de nu tänkt om och arbetar med större buffertar för att snabbt kunna vara redo om en liknande situation skulle uppstå igen. Detta tänk började de arbeta med redan efter första smittovågen av pandemin vilket innebar att när andra vågen kom var de bättre rustade inför den plötsligt ökad efterfrågan.

Några förändringar som Oskroban inte tror kommer bli särskilt långvariga är de förändringar de har behövt göra i samband med de rekommendationer som satts upp under pandemin. Att ha ett begränsat maximalt antal besökare i butiken tror han kommer falla bort allt med att rekommendationerna ändras, men ett fortsatt hygientänk kommer absolut prägla verksamheten även i fortsättningen.

5. Analys och diskussion

I följande kapitel kommer empirin att analyseras i förhållande till de teorier som tagits upp i den teoretiska referensramen med inslag av egna reflektioner och jämförelser mellan de studerade företagen.

5.1 Omställningar till följd av ökad e-handel

Med utgångspunkt i tidigare presenterade avsnitt kan det konstateras att dagligvaruhandeln har mött en ökad efterfrågan på e-handel de senaste åren i takt med samhällsutvecklingen och digitaliseringen. Samtliga studerade företag berättar att de kunnat se en ökning i omsättning de senaste åren tack vare e-handelns ökade användande och alla företag är eniga om att de bakomliggande faktorerna till detta är att människan i allt större utsträckning värderar bekvämlighet och tid än tidigare. Detta stämmer väl överens med det Cagliano et al. (2017) beskriver i sin artikel om att e-handeln möjliggör större tidsbesparingar, bättre tillgänglighet och högre bekvämlighet än vad fysisk butikshandel gör.

Abbu et al. (2020) beskriver i sin artikel om digital transformation hur företagen behövt tänka om och utvärdera sina befintliga modeller tack vare digitaliseringens utveckling. För att anpassa sig till denna utveckling har samtliga intervjuade butiker utvidgat sin verksamhet från fysisk handel till att även erbjuda e-handel. Coop Väst började erbjuda e-handel år 2012, Maxi gick från att endast erbjuda e-handel för företag till att år 2015 även inkludera privatpersoner i konceptet och Willys Komarken lanserade e-handel för sin butik år 2019.

Samtliga studerade företag har i samband med införandet av e-handel behövt säkerställa att personalen besitter rätt kompetens. Post- och Telestyrelsen (2001) beskriver hur ett av hindren att beakta vid införandet och utvecklingen av e-handel är att se till att personalen är kompetent och har genomgått de interna utbildningarna som krävs för att hantera de nya systemen. Oskroban, respondent för Willys, berättar särskilt ingående hur butiker som skall introducera e-handel genomgår både grundläggande utbildning bedriven av personal från huvudkontoret samt ges möjlighet att skugga butiker med befintlig e-handel. Detta för att säkerställa att berörd personal får rätt kompetens. Personal som därefter rekryteras får sedan upplärning internt i den butiken de skall arbeta. Även Söderberg, respondent för Maxi, och Pettersson, respondent för Coop, belyser vikten av kompetent och kunnig personal inom alla områden. E-handelns framväxt har därmed resulterat i en viss omställning i den efterfrågade

kompetensen hos personalen hos alla studerade företag då personalen nu även behöver vara kunniga i de systemen och rutinerna som är kopplade till e-handeln.

I takt med att efterfrågan på e-handel ökade ute i landet ställde Coop Väst under 2018/2019 om till en mer offensiv strategi. Målet var att nå ett större geografiskt område där tanken var att minimera logistikkostnaderna samtidigt som man ville komma närmare kund. Fler butiker på landsbygden började därmed erbjuda e-handel. Innan urbaniseringen åkte människor enligt Abbu et al. (2020) längre sträckor för att göra större inköp. De nämner också att konsumenter i takt med att vi nått en högre grad av urbanisering och digitalisering i större utsträckning blivit mer benägna att göra fler och mindre inköp. Samtidigt beskriver de intervjuade företagen att den typiska e-handelskunden är mer strukturerad och gör större inköp till en högre summa än den fysiska kunden. Något som går emot uttalandet gjort av Abbu et al. Trots att kunden gör större och mer strukturerade köp, något som i så fall skulle tala för ökad butikshandel, går det ändå att finna ett ökat intresse av e-handel även på landsbygden. Detta är en trend som går att återfinna hos Willys Komarken som 2019 implementerade e-handeln i en butik i en tätort utanför storstaden Göteborg. När e-handeln kom till deras butik beskrev Oskroban att det sedan innan fanns en hög efterfrågan hos kunderna och att marknaden tog väl emot den digitaliserade lösningen.

En annan omställning som Coop gjorde i samband med sin offensiva strategi och för att samtidigt minska logistikkostnaderna var att implementera e-handelsskåp, något som även Willys Komarken har gjort. Dessa skåp har erbjudit kunderna möjlighet att mer flexibelt kunna hämta upp sina inhandlade matkassar samtidigt som företaget undkommer last mile problematiken. I och med att den sista sträckan fram till kund enligt Bosona (2020) är det mest kostsamma steget i leveranskedjan blir detta en kostnad de allra flesta företag vill minimera. Att därför försöka uppmuntra kunder till att själva hämta varorna i butiken kan därmed vara en lösning på denna kostnadsproblematik då kostnaden istället läggs över på kunden. Det råder dock vissa tvetydigheter kring om upphämtning i butik verkligen bidrar till en ytterligare kostnad för kunden då Pettersson beskriver att kunder främst i mindre orter ändå åker förbi butiken på vägen hem från exempelvis arbetet. Om så är fallet skulle upphämtning i butik inte bidra till någon avsevärt ökad kostnad för kunden utan snarare leda till ett win-win scenario för såväl butiken som kunden. Då leveransalternativet click and collect har ökat för både Coop Väst och Willys i stort sedan implementeringen av e-handelsskåpen talar det för att införandet av skåpen har varit gynnsamt och uppskattats av marknaden. Dock utgör det

faktum att kunderna i allt större utsträckning uppskattar flexibilitet och möjlighet till situationsanpassning en anledning till att butikerna bör satsa på flera olika typer av leveransalternativ, något alla intervjuade även belyst i sina intervjuer. Att konsumenter idag värderar att kunna handla när det passar dem är något som även Corinna et al. (2017) beskriver i sin artikel.

Ytterligare en omställning som gjorts i samband med implementeringen av e-handeln är att butikerna idag erbjuder olika betalningsmetoder vid köp online. Att kunder inte känner tillit till betalningssystemet är en av de barriärerna som Svensk Handel (2018) beskriver att företagen bör beakta. Samtliga företag erbjuder säkra betalningsmetoder där exempelvis Coop är certifierade med Trygg E-handel. Att inte erbjuda säkra betalningar kan göra att kunderna inte längre känner tillit till företaget vilket i sin tur kan göra att de förlorar kunden till en konkurrent. Att satsa på att erbjuda trygga och varierade betalningsmöjligheter blir därför centralt. Ett exempel på detta är att alla de studerade företagen erbjuder Klarna som betalningsalternativ vid köp online där exempelvis Willys implementerade betalningsmetoden 2019. Postnord (2021) belyser vikten av att erbjuda snabba och enkla betalningsmetoder där Klarna är ett exempel på en tjänst som många konsumenter efterfrågar. Att därför fortsätta arbetet med enkla och säkra betalningar blir fortsatt viktigt för samtliga företag, inte minst ur ett konkurrensperspektiv.

5.2 Covid-19-pandemins effekt på butikernas verksamhet

En första effekt av pandemin som alla de intervjuade butikerna märkte var den plötsliga ökningen i försäljning gällande vissa specifika varor. I samtliga intervjuer beskrevs det hur det blev en oerhört stor efterfrågan på bland annat torrvaror så som pasta och ris vilket ledde till att några av dessa varor behövdes tas bort från Willys och Maxis e-handel. Båda butikerna behövde även stänga e-handeln helt och hållet under en begränsad tidsperiod tills varorna kom in i sortimentet igen. Detta är en effekt som kan återfinnas även utanför Sveriges gränser då Chenarides et al. (2021) beskriver hur exempelvis Wholefoods i USA fick vidta liknande åtgärder. Pettersson, respondent för Coop Väst, belyser medias roll i detta bunkringsbeteende och även medias påverkan på det ökade användandet av e-handel. Genom att det frekvent har förts diskussioner kring e-handelns fördelar ur ett smittoriskperspektiv under pandemins utveckling har det i sin tur uppmuntrat många konsumenter till att börja e-handla i större utsträckning menar Pettersson. Chenarides et al. (2021) skriver i sin artikel hur bunkringsbeteendet skedde som en konsekvens av osäkerheterna som fanns kring pandemins

utveckling och varaktighet. Detta ledde till en kedjeeffekt där tomma hyllor vidare drev på oron hos konsumenterna vilket gjorde att det blev ytterligare osäkerheter. Kotler och Lane (2016) nämner även i sin beskrivning av köpprocessen hur konsumenter i det första steget tack vare antingen inre eller yttre stimuli upptäcker ett behov. Yttre stimuli beskrivs som yttre faktorer som influerar konsumenten på ett sådant sätt att den finner ett behov för en viss vara eller tjänst. Därmed kan man argumentera för att de annonser som skrivits kring varubristen som uppstod som en följd av bunkringsbeteendet i sin tur väcker ett behov hos konsumenter att själva behöva inhandla stora kvantiteter av vissa varor. Oskroban, respondent för Willys Komarken, beskriver hur de tog lärdom av detta beteende och har nu som en effekt börjat bygga upp lagernivåerna i centrallagret för att lättare kunna möta en förhöjd efterfrågan om en liknande situation skulle uppstå igen. Dock är kapitalbindningen något som bör beaktas och noga övervägas då Willys är ledande i lågkostandssegmentet inom dagligvaruhandeln och att hålla nere kostnader blir centralt för att fortsatt vara ledande inom segmentet.

Samtliga aktörer nämner att de sett en markant ökning av e-handeln under covid-19-pandemin där Maxi beskriver att de nått sin maximala kapacitet för hemleverans och Willys Komarken nämner att maxkapaciteten för e-handelsskåpen som används vid click and collect är nådd. Under covid-19-pandemin tog Maxi ett beslut om att bygga ut e-handelslagret för att öka kapaciteten och möta kundefterfrågan bättre. Något som även Coop Väst och Willys Komarken nämner att de överväger för att möjliggöra en kapacitetsökning i e-handeln. Kotter och Lane (2016) beskriver att tredje steget i köpprocessen är kundens utvärdering av alternativ och att det är här kunden ser över vad konkurrenter erbjuder i form av exempelvis pris, tillgänglighet och leveransvillkor. Då Willys nämner att de under pandemiåret nådde upp till maxtaket kan det leda till att kunder istället går över till konkurrenter som har högre kapacitet på e-handeln och därmed bättre tillgänglighet, något som talar för att en expansion är i hög grad aktuell.

Ytterligare en effekt som skedde som ett resultat av den ökade e-handeln nämner alla studerade butiker var att de snabbt behövde anställas mer personal för att kunna möta den ökade efterfrågan. Viss personal fick i samband med pandemin ställa om och anta särskilda arbetsuppgifter för att möta efterfrågan och anpassa sig till de allmänna restriktioner som tillkom i samband med covid-19. Maxi och Coop fick till en början öka resurserna hos kundsupport för att svara på alla inkommande frågor kring e-handel. Pettersson beskriver hur Coop laddade upp mer genomgående instruktionsvideor på hemsidan då de märkte att

framförallt seniorerna efterfrågade mer djupgående information. Maxi beskriver även hur personalen fick hjälpa de äldre genom att reservera varor till hemtjänsten och Coop Väst beskriver hur personalen fick arbeta andra tider än vanligt då många butiker ändrade öppettider specifikt för att seniorhandling. En annan kortsiktig omställning många Coop butiker gjorde var att butikspersonalen plockade ihop matvaror och mötte kunder på utsidan av butiken där betalning skedde via Swish. Andra omställningar samtliga aktörer behövde göra i samband med pandemin var att följa de allmänna riktlinjerna kring exempelvis avstånd och hygien. Maxi nämner specifikt hur personalen inte längre går in och lämnar varor i kundernas hem vid hemleverans och hur det hålls ett avstånd till kunden vid leverans ut till bil. Irimiás och Mitev (2020) beskriver i sin artikel hur change management är organisationers förmåga att omallokera resurser för att nå strategiska mål. Då samtliga butiker i samband med pandemin snabbt behövde anställa ny personal, introducera personal till nya arbetsuppgifter samt anpassa verksamheten till de nya riktlinjerna som kom i samband med covid-19 kan man argumentera för att pandemin har ställt krav på snabba omställningar hos samtliga aktörer där resurser behövs omallokera för att få verksamheten att fungera. Kotter (1995) belyser även vikten av att inkludera personalen i förändringen för att nå en framgångsrik förändringsprocess vilket man kan argumentera för att samtliga aktörer gör då personalen hela tiden är inkluderad i omställningarna. Irimiás och Mitev (2020) talar om förändringsarbetet i organisationen och att hur väl en förändring tas emot har att göra med hur djupt förändringsarbetet är rotat i företagets kultur. Då samtliga aktörer i samband med pandemin fick arbeta med snabba omställningar där ingen nämner att dessa omställningar var problematiska, talar detta för att alla tre aktörer förmodligen har förändringsarbete som en del i sin företagskultur. Man kan alltså argumentera för att effekterna av dessa omställningar som gjorts under pandemiåret har varit antingen som förväntat eller till och med mer gynnsamma än förutspått då inga negativa effekter har påvisats.

5.3 Framtidsutsikter

Gemensamt för alla de studerade företagen är att de tror på en ljus framtid för e-handeln där de delar visionen om att försöka bibehålla den försäljningsvolym de uppnått samtidigt som de vill fortsätta växa, dock i en mer stadig takt. Abbu et al. (2020) beskriver i sin artikel om digital transformation att det är svårt att lyckas med en fullkomlig digital transformering av organisationen. Detta är inte heller en målsättning hos någon av de studerade företagen då den fysiska butikshandeln fortfarande är mer lönsam än e-handeln. Oskroban, belyser exempelvis fördelarna med merförsäljning i form av impulsköp som fysiska butiker för med sig och

Pettersson nämner att den fysiska butikshandeln har större utrymme att påverka kunden i form av färg, doft och varornas placering i butiken än via e-handeln.

Både Coop och Willys nämner att de i framtiden kommer arbeta vidare med digitala lösningar både i butikshandeln och e-handeln för att underlätta för såväl personalen som kunder. Arbetet med digitala lösningar är något Fichter (2019) beskriver är viktigt då det är något kunder förväntar sig av dagens företag. För att utveckla den fysiska butikshandeln kommer Willys arbeta vidare med funktionen scan and go där kunder scannar varor via en app och betalar direkt i mobilen. Denna funktion kan man argumentera för skulle bidra till besparingar gällande personalkostnader då kunden nu blir mer självgående i butiken. Detta är även något som Coop arbetar med i dagsläget och beskrivs som uppskattat av kunder. Coop arbetar också med att vidareutveckla sitt digitala utbud och fortsätter marknadsföra funktionen där kunden kan skapa stående inköpslistor över varor som handlas regelbundet och som sedan kan schemaläggas och skickas hem under bestämda tidsintervaller. Abbu et al. (2020) beskriver att gynnsam digital transformation kräver involvering av kunder och att hela tiden beakta vad kunden efterfrågar. Samtidigt beskriver Cagliano et al. (2017) att kunder värdesätter tidsbesparing. Genom att införa dessa tjänster tas både kundens efterfrågan i beaktning samtidigt som de möjliggör tidsbesparing vilket talar för att de båda implementeringarna säkerligen kommer fortsätta uppskattas bland kunder.

En lösning som både Coop och Willys använder i dagsläget är e-handelsskåp som leveransalternativ för upphämtning av varor, en lösning som Maxi inte använder sig av i dagsläget utan de arbetar istället med att kunderna får sina matkassar levererade till specifika parkeringsplatser. Maxi beskriver att de för närvarande inte har några konkreta planer på att utöka sina leveransalternativ utan är för tillfället nöjda med det nuvarande upplägget. I frågan kring hur relevant e-handelsskåp är för dem som alternativ ansåg de att det i dagsläget inte något de eftersträvar att införskaffa då den nuvarande lösningen fungerar bra och en implementering av skåp skulle innebära omfattande kostnader. Chenarides et al. (2021) beskriver att förändrat konsumentköpbeteende och konsumenttrender i samband med covid-19 kan förklaras av de konsekvenser pandemin fört med sig så som exempelvis uppmuntran till social distansering. Samtidigt beskriver Kotler och Lane (2016) att köpprocessens tredje steg är utvärdering av alternativ och att det i och med internets framväxt blivit allt lättare för konsumenter att jämföra konkurrenter med varandra. I och med att både Coop och Willys nämner att smartskåpen har varit en framgångsrik implementering som är smidiga samt att de

inte kräver någon social interaktion mellan individer kan detta vara något som Maxi även bör beakta inför framtiden. Om det går att dra paralleller mellan att skåpens användande har ökat just på grund av att de inte kräver någon fysisk interaktion med andra människor och att det därför var att föredra ur ett smittoperspektiv går inte att klart konstatera, dock kan det vara en aspekt att beakta. Enligt Abbu et al. (2020) är det centralt att den digitala utvecklingen bör syfta till att tillfredsställa konsumentens behov. Om Maxi uppmärksammar att kunder i större utsträckning efterfrågar att kunna hämta sina varor i interaktionsfria skåp kanske en investering blir värd att överväga, något som även Söderberg själv belyser. Om kundvärdet snarare ligger i att flexibelt kunna hämta varorna i butiken, oavsett om det krävs interaktion eller inte, är det troligtvis ur ett lönsamhetsperspektiv mer gynnsamt att fortsätta med den aktuella lösning de har idag.

Gällande ifall Maxi gjorde några förändringar under pandemin som kommer vara bestående i den framtida verksamheten svarade Söderberg att vissa saker fortsatt kommer vara en del av rutinerna. Något som fortsatt kommer vara aktuellt i framtiden är rutinerna kring avstånd vid överlämnandet av matkassar vid upphämtning i butik och vid hemleverans. Även Willys nämner specifikt att ett tänk kring hygien kommer prägla verksamheten i framtiden. Att både Maxi och Willys väljer att fortsätta ha ett stort fokus kring hygien även när covid-19 inte längre klassas om en pågående pandemi kan man argumentera för är en långsiktigt hållbar lösning. Chenarides et al. (2021) belyser i sin artikel just hur effekterna covid-19 haft på konsumenternas köpbeteende inte tidigare har studerats i samma utsträckning som köpbeteendet kopplade till exempelvis naturkatastrofer. I och med att varaktigheten av de effekter som påverkat köpbeteendet, som bland annat oro kring hur viruset smittar och dess biverkningar, ännu är oviss är det klokt att bibehålla rutiner och fortsatt ha ett fokus kring hygien då det kan vara en aspekt som kunderna kommer värdera under en längre tid.

Coop nämner att de ser över alternativen för fler leveransalternativ till e-handeln och beskriver att de just nu arbetar med implementering av taxibilar som leveransalternativ för hemleverans. Han nämner dock sedan tidigare hur logistikkostnader i form av leveranskostnader och löner till chaufförer är en av de största kostnaderna kopplade till e-handeln i dagsläget. Samtidigt beskriver både Bosona (2020) och Mild och Mild (2020) i sina artiklar om last mile leveranser att last mile är den mest kostsamma transportsträckan för företaget och samtidigt den mest förorenade för miljön på grund av transportens låga fyllnadsgrad och leveranser till olika adresser. Detta talar för att det kan bli svårt att implementera taxibilar som leveransalternativ

just på grund av att det troligtvis hade resulterat i en låg fyllnadsgrad och en relativt hög logistikkostnad. Denna problematik kring lönsamheten är något Pettersson har i beaktning. Cagliano et al. (2017) beskriver att hemleveranser är det dyraste leveransalternativet för kunden när den e-handlar varor och risken att det kan bli ännu dyrare vid hemleveranser av taxibilar tror vi kan vara hög. En alternativ idé till taxibilarna och för att samtidigt överbrygga kostnadsaspekterna kopplat till dagens hemleveranser skulle därmed kunna vara ett branschöverskridande samarbete mellan olika företag. Med ett samarbete skulle Coop kunna samlasta med andra aktörer och på så sätt öka fyllnadsgraden i lastbilarna och samtidigt dela på leveranskostnader och löner till chauffören. Detta styrks av Mild och Mild (2020) som beskriver att samlastning och ruttoptimering är två viktiga aspekter att beakta vid last mile leveranser. Även DFL (2018) nämner att ett bra sätt att överbrygga de negativa externaliteter som last mile leveranser resulterar i är att samarbeta aktörer emellan istället för att arbeta självständigt. Detta är något som även Maxi skulle kunna ha i beaktning inför framtiden då de likt Coop arbetar med egna leverantörer för hemleverans. Då Willys tillsammans med de andra koncernföretagen Hemköp och Mat.se har ett gemensamt e-handelslager med gemensamma resurser går de att dra nytta av stordriftsfördelar och samlastning i en större utsträckning än om varje enskild aktör hade skött sin egen distribution. Detta kan leda till ökade fyllnadsgrader då de olika aktörerna kan samlasta sina leveranser. Värt att nämna är dock att aktörerna vid samlastning går miste om att marknadsföra sitt eget varumärke genom att ha företagsnamnet och loggan tryckt på lastbilarna. Denna nackdel är något man får väga emot kostnadsbesparingarna som samlastning för med sig.

Omställningar som Coop gjorde under pandemiåret som kommer att vara bestående även inför framtiden är konsumenternas ökade tillgång till information gällande e-handel. Denna ökade tillgång till information genom exempelvis instruktionsfilmerna är en effekt som går att härleda från den ökade efterfrågan på e-handel hos seniorer under covid-19-pandemin. Svensk Handel (2018) belyser att äldre människor historiskt sett varit mer restriktiva när det kommer till e-handel än de yngre målgrupperna. Detta talar för att det är klokt av Coop att behålla instruktionsfilmerna, dels för att försöka bibehålla denna kundgrupp i framtiden men också för att hjälpa de kunder som fortfarande känner sig osäkra i den digitala sfären. Enligt Svensk handel (2018) är kundernas digitala okunskap, där främst seniorerna är dominerande, en av barriärerna som företag möter för att lyckas slå igenom med e-handel. Därför blir information kring e-handel och andra digitala lösningar viktigt för att lyckas nå ut till just denna målgrupp. Däremot nämner även Svensk Handel att den digitala mognaden

kommer öka med tiden vilket skulle tala för att informationen i framtiden skulle kunna klassas som överflödig, men i dagsläget har den visat sig vara nödvändig och lär inom de kommande åren vara uppskattad av den äldre generationen och människor som är nya för fenomenet.

6. Slutsats

I uppsatsens sista kapitel kommer de slutsatser som arbetats fram presenteras. Dessa slutsatser kommer besvara de frågeställningar som formulerats och även uppfylla uppsatsens syfte.

Denna uppsats har undersökt hur enskilda butiker inom dagligvaruhandeln har anpassat sin verksamhet efter den ökande efterfrågan på e-handel och i synnerhet vilka omställningar som gjorts i samband med covid-19-pandemin följt av butikernas framtidsutsikter.

Studien visar på att ett flertal omställningar har gjorts hos samtliga studerade butiker till följd av den sedan tidigare stadigt ökande efterfrågan på e-handel. Samtliga butiker har märkt av ett ökat tryck på e-handel vilket antingen har lett dem till att implementera e-handel i verksamheten eller att utveckla den redan befintliga e-handelsstrukturen. En likhet som kan urskiljas är att de omställningar som gjorts är kopplade till expansion i form av exempelvis ökad kapacitet och ökat antal anställda. En märkbar skillnad är dock hur länge de olika butikerna har arbetat med e-handel och i vilken hastighet de har behövt anta omställningar där en av butikerna implementerade e-handel 2018 när efterfrågan redan var hög medan de andra två implementerade det ett par år tidigare. Något som kan konstateras är dock att många av de omställningar som gjorts har varit till följd av en ökad marknadsefterfrågan där exempelvis Willys Komarkens relativt nyliga implementering och Maxis och Coop Västs ökade kapacitet skedde som en reaktion på att efterfrågan hos konsumenterna var så pass hög. Coop Väst har även expanderat sin e-handel till landsbygden som en reaktion på det uppdämda behov som fanns i mindre orter.

Hos de studerade företagen går det att urskilja att specifika åtgärder har behövt vidtas i samband med covid-19-pandemin där det särskilt går att urskilja att de omställningar som gjorts har varit kopplade till hygien, digital utveckling och kapacitetsökning på e-handeln. Samtliga butiker har även märkt en markant initial förhöjd efterfrågan i samband med pandemins utbrott vilket ledde till en kortsiktig varubrist i såväl e-handeln som i butik. Som en följd av detta behövde två av de tre studerade butikerna under en kortare period stänga e-handeln och ta bort produkter med utmärkande hög efterfrågan från sortimentet. På grund av de aktuella rekommendationerna vidtog butikerna även temporära lösningar för att möta konsumenternas förändrade köpbeteende under pandemin där butikerna exempelvis förlängde öppettider eller reserverade varor till äldre. En mer långsiktig effekt pandemin har fört med sig är planerna på expansion i

form av utbyggnation. Samtliga studerade butiker beskriver hur pandemin väckte tankar kring expansion där Maxi redan hunnit realisera dessa idéer i form av utbyggnation av e-handelslagret. Därmed går det att konstatera att covid-19-pandemin haft en betydande effekt på samtliga butikers verksamhet där vissa omställningar har varit kortsiktiga medan andra är bestående.

Gällande framtidsutsikterna för de studerade butikerna går det att urskilja att covid-19-pandemin har resulterat i en rad förändringar som kommer vara bestående även inför framtiden. Samtliga butiker hoppas på att försöka bibehålla den försäljningsvolym de uppnått via e-handeln under pandemin. Butikerna delar även visionen om att i framtiden kunna nå en ökad tillväxt, dock i en mer stadig takt. Detta har väckt tankar hos samtliga butiker att öka kapaciteten inför framtiden, antingen i form av utbyggnation eller utökning av hemleveranser. Därmed kommer de kapacitetsförändringar som gjorts i samband med den ökade efterfrågan vara bestående och även lägga en grund för vidare arbete med e-handeln då samtliga butiker är överens om att e-handeln är här för att stanna.

6.1 Förslag till vidare forskning

Denna uppsats har fokuserat på att studera aktörer som bedriver både butiksverksamhet och e-handel och därmed utesluter aktörer som endast bedriver e-handel. Förslag till vidare forskning kan därmed vara att undersöka de rena e-handelsaktörernas upplevelser och jämföra de med de mer klassiska butikernas. Vidare forskning skulle även kunna beröra andra branschers upplevelser eller studera exempelvis tjänstesektorn.

Ett annat område för vidare forskning hade kunnat vara att studera butikernas verksamhet efter covid-19-pandemin och studera konsumenternas köpbeteende när alla restriktioner är borttagna. När studien har utförts är covid-19 fortfarande en pågående pandemi och det är därmed inte möjligt att undersöka vilka fullständiga effekter covid-19-pandemin kommer ha på butikernas verksamhet.

Referenser

Abbu, H., Fleischmann, D., & Gopalakrishna. (2020). *The Digital Transformation of the Grocery Business - Driven by Consumers, Powered by Technology, and Accelerated by the COVID-19 Pandemic*. New York: Department of Marketing, Pace University. Hämtad 2021-04-20 från: [The-Digital-Transformation-of-the-Grocery-Business-Driven-by-Consumers-Powered-by-Technology-and-Accelerated-by-the-COVID-19-Pandemic.pdf](https://www.researchgate.net/publication/358123456) ([researchgate.net](https://www.researchgate.net))

Abrazhevich, D. (2004). *Electronic payment systems: a user-centered perspective and interaction design*. Technische Universiteit Eindhoven. Doi: 10.6100/IR575913

Atterström, J., & Gränström, D. (2019). *E-handel av livsmedel - En kvalitativ studie som undersöker hur e-service quality påverkar kundens köpbeteende* (Kandidatuppsats). Linköping: Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet. Hämtad från: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1325617/FULLTEXT01.pdf>

Axfood (u.å.). Willys – *Sveriges ledande lågpriskedja*. Hämtad 2021-05-03 från <https://www.axfood.se/om-axfood/bolagsfamilj/willys/>

Axfood AB (2021). *Års- och hållbarhetsredovisning 2020*. Hämtad 2021-05-03 från <https://www.axfood.se/investerare/rapporter-och-presentationer/arsredovisningar/>

Bjorgen, A., Bjerkan, K.Y., & Hjelkrem, O.A. (2019). E-groceries: Sustainable last mile distribution in city planning. *Science direct*, 1-9. Doi: 10.1016/j.retrec.2019.100805

Bosona, T. (2020). Urban Freight Last Mile Logistics—Challenges and Opportunities to Improve Sustainability: A Literature Review. *MDPI* 12(21), 1-20. Doi: 10.3390/su12218769

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (3 uppl). Stockholm: Liber

Burkett, D. (2017). *Digitisation and Digitalisation: What Means What?* Hämtad 2021-04-14 från <https://workingmouse.com.au/innovation/digitisation-digitalisation-digital-transformation/>

Chang, E., & Tseng, Y. (2013). Research note: e-store image, perceived value and perceived risk". *Journal of business research*, 66(7), 865-870. Doi: 10.1016/j.jbusres.2011.06.012

Chenarides, L., Grebitus, C., Lusk, J.L., & Printezis, I. (2021). Food consumption behaviour during the COVID-19 pandemic. *Agribusiness*, 37(1), 44-81. Doi: 10.1002/agr.21679

Coop Sverige (2021a). *Affärsorganisation*. Hämtad 2021-04-22 från <https://www.coop.se/globala-sidor/omkf/konsumentforeningar/coop-vast/om-coop-vast/affarsorganisation/>

Coop Sverige (2021b). *Coop Scan & Pay*. [online] Coop. Hämtad 2021-04-23 från <https://www.coop.se/medlem/tjanster--verktyg/scan--pay/> [Accessed 23 Apr. 2021].

Coop Sverige (2021c). *Handla mat online | Hemkörning eller hämta själv*. Hämtad 2021-04-23 från <https://www.coop.se/handla/>

Coop Sverige (2021d). *Om Coop*. Hämtad 2021-04-22 från <https://www.coop.se/globala-sidor/om-coop/>

Coop Sverige (2021e). *Sveriges mest hållbara varumärke 2021*. Hämtad 2021-04-22 från <https://www.coop.se/vart-ansvar/hallbarhetsarbete/sveriges-mest-hallbara-varumärke-2021/>

Corinna Cagliano, A., De Marco, A., & Rafele, C. (2017). E-grocery supply chain management enabled by mobile tools. *Business Process Management Journal*, 23(1), 47-70. Doi: 10.1108/BPMJ-01-2016-0002

Delfi (2020). *Dagligvarukartan 2020*. Hämtad 2021-05-03 från <https://www.delfi.se/publikationer/dagligvarukartan/>

DLF (2018). *En digitaliserad dagligvaruhandel*. Hämtad 2021-05-03 från <https://www.dlf.se/wp-content/uploads/2018/06/kap-1-dlf-en-digitaliserad-dagligvaruhandel.pdf>

Ecommerce Platforms (u.å.). *Definition av e-handel. Vad är e-handel? E-handel förklarar*. Hämtad 2021-04-22 från <https://ecommerce-platforms.com/sv/glossary/ecommerce>.

Fichter, A. (2019). Change Management Towards Digitalization and Innovation. *17th International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA)*, 185–190. Doi: 10.1109/ICETA48886.2019.9040141

Folkhälsomyndigheten (2020). *Spridningen av covid-19 är en pandemi* — *Folkhälsomyndigheten*. Hämtad 2021-03-21 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/>

ICA Fastigheter (u.å.). *ICAs fyra profiler*. Hämtad 2021-05-03 från <https://www.icafastigheter.se/om-ica-fastigheter/icas-fyra-profiler/>

ICA Gruppen (u.å.). *ICA Gruppen i korthet*. Hämtad 2021-05-03 från <https://www.icagruppen.se/globalassets/2.-om-ica-gruppen/1.-landningssida/1.-inledning/ica-gruppen-i-korthet-2020.pdf>

ICA Gruppen (u.å.). *Maxi ICA Stormarknad – Din stormarknad online | ICA handla online*. Hämtad 2021-05-21 från <https://www.ica.se/butiker/maxi/handla-online/>

ICA Gruppen (u.å.). *Vilken kasse väljer du?* Hämtad 2021-05-03 från <https://www.ica.se/handla-online/ica-matkassen/om-ica-matkassen/vilken-matkasse-passar-din-vardag/>

ICA Gruppen AB (2021). *Årsredovisning 2020*. Hämtad 2021-05-03 från https://report.icagruppen.se/media/jt1dy0pg/icagruppen_arsredovisning_2020.pdf

Ica-Handlarnas förbund (2015, 12 maj) Hur fungerar ICA-idén? [Videofil]. Hämtad 2021-05-03 från https://www.youtube.com/watch?v=ujfPEG_FUhA

Irimiás, A., & Mitev, A. (2020). Change Management, Digital Maturity, and Green Development: Are Successful Firms Leveraging on Sustainability? *Sustainability*, 12(10).
Doi: 10.3390/su12104019

Jörwall, F., Murray, M., & Sinik, N. (2010). *Jakten på e-handel inom livsmedelsbranschen - En jämförande studie mellan etablerade och nya aktörer* (Magisteruppsats). Lund: Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet. Hämtad från: <https://lup.lub.lu.se/luur/downloadfunc=downloadFile&recordOid=1625555&fileOid=2435793>

Karlsson, E. (2008). *Leveransalternativ för e-handel med dagligvaror* (Doktorsavhandling). Göteborg: Företagsekonomiska institutionen. Hämtad från: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/17268>

Klarna (2019). *Vad hände i januari och i vilka butiker kan jag handla med Klarna?* Hämtad 2021-05-03 från <https://www.klarna.com/se/blogg/vad-hande-i-januari-och-i-vilka-butiker-kan-jag-handla-med-klarna/>

Kotler, P., & Lane, K. (2016). *A framework for marketing management*. Boston: Pearson.

Kotter, J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42–48.

Mild, A., & Mild, A. (2020). *Hållbar Last Mile Distribution* (Kandidatuppsats). Uppsala: Teknisk- naturvetenskaplig fakultet, Uppsala universitet. Hämtad från <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1462599/FULLTEXT01.pdf>

Nisar, T.M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135–144.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), pp.62–78.

Post- och Telestyrelsen (2001). *Hinder för e-handel*.

Hämtad 2021-04-20 <https://www.pts.se/>

Postnord (2017). *Snabbare, bättre och fler alternativ – ett samtal om ”the last mile challenge”*. Hämtad 2021-04-27 från <https://www.postnord.se/vara-losningar/artiklar/logistik/ett-samtal-om-the-last-mile-challenge>

Postnord (2020). *E-barometern 2019*. Hämtad 2021-04-20 från <https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-barometern-arsrapport-2019.pdf>

Postnord (2021). *E-barometern 2020*. Hämtad 2021-04-21 från <https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-barometern-arsrapport-2020.pdf>

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), pp.62–78.

Ramus, K., & Asger Nielsen, N. (2005). Online grocery retailing: what do consumers think? *Internet Research*, 15(3), pp.335–352.

Riedl, R., Benlian, A., Hess, T., Stelzer, D., & Sikora, H. (2017). On the Relationship Between Information Management and Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 59(6), 475–482. Doi: 10.1007/s12599-017-0498-9

Russo, C., Simeone, M., Demartini, E., Marescotti, M.E., & Gaviglio, A. (2021). Psychological pressure and changes in food consumption: the effect of COVID-19 crisis. *Heliyon*, Vol.7(4), 1-11.

Solomon, M. R. (2015). *Consumer behaviour: Buying, having and being* (11 uppl). Harlow: Pearson Education Limited

Statistiska centralbyån (2019). *SCB-indikatorer - Ekonomisk månadsöversikt*. Hämtad 2021-04-20 från

https://www.scb.se/contentassets/2145889a3e9b45c4b644804f2e232b1b/aa0101_2019m01_tia06ti1901.pdf

Svensk Digital Handel (2018). *Digital Mathandel Rapport 2018*. Hämtad 2021-03-20

från <https://dhandel.se/wp-content/uploads/2018/08/digitalmathandel-2018.pdf>

Svensk Handel (2018). *Det stora detaljhandelsskiftet 2018*. Hämtad 2021-03-20

från https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport_det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version.pdf

Tekniska museet. (2019). *Internet*. Hämtad 2021-03-30

från <https://www.tekniskamuseet.se/lar-dig-mer/100-innovationer/internet/>

Wirtz, B.W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010a). Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 272–290, Doi: 10.1016/j.lrp.2010.01.005

Intervjuer

Oskroban, Daniel, Butikschef Willys Komarken, zoom intervju: 2021-04-29, Göteborg.

Pettersson Olle, Onlineansvarig Coop Väst, zoom intervju: 2021-04-20, Göteborg.

Söderberg Fredrik, Onlineansvarig Maxi ICA Stormarknad, zoom intervju: 2021-04-21, Göteborg.

Bilaga 1

Intervjufrågor

1. Vi skulle vilja börja med att fråga om du skulle vilja beskriva din roll på företaget?
Vad har du för arbetsuppgifter?

2. Hur har e-handeln utvecklats under de senaste åren för er? Skulle du vilja berätta lite om er resa? Vilka förändringar har ni behövt göra som en följd av det ökade trycket på e-handel genom åren för att komma dit ni är idag?

3. Skulle du vilja berätta lite mer kring hur ni arbetar med e-handel i dagsläget? Vi har läst på er hemsida och kan se att vissa butiker erbjuder olika alternativ så som lösplock av mat samt matkassar. Kan du berätta lite mer kring detta?
 - a. vilket system säljer bäst?
 - b. Har ni märkt någon generell ökning/minskning av de två under covid19?

4. Kan du berätta lite kring hur processen ser ut från ert perspektiv när en kund lägger en beställning online gentemot när en kund går in och köper varorna i butik?

5. Vilka leveransalternativ använder ni er av i dagsläget? Vi kan läsa på er hemsida att ni erbjuder upphämtning och hemleverans av e-handlade varor, skulle du vilja berätta lite kring vilka tjänster ni erbjuder?

6. Såg ni någon märkbar skillnad i övergång från fysisk butik till e-handel redan innan coronapandemin?
 - a. har ni sett någon märkbar skillnad i övergång från fysisk butik till e-handel sedan pandemin bröt ut?
 - b. om ja, vilka omställningar och anpassningar har behövts göras i samband med detta?
 - c. har några e-handels tjänster behövts utvecklas? vilka av de befintliga har ökat/minskat?
 - d. ser ni någon skillnad i kundgrupper som handlar via er e-handel? Vi tänker både innan och under pandemin?

7. Upplever ni en ökad efterfrågan på vissa produkter under pandemin?

a. Om ja, stötte ni på problem i samband med den ökade efterfrågan på dessa varor? Om ja, hur anpassade ni er till detta på kort och lång sikt?

8. hur differentierar ni er gentemot era konkurrenter när det kommer till e-handel? Vad är er största konkurrensfördel?

9. Är det något annat du skulle vilja tillägga?

Bilaga 2

Sammanfattning intervjuinformation

Studerad aktör	Respondent	Datum	Typ av intervju	Längd
Maxi ICA Stormarknad	Fredrik Söderberg, Onlineansvarig	21/4/2021	Zoom-intervju	61 minuter
Coop Väst	Olle Pettersson, Onlineansvarig	20/4/2021	Zoom-intervju	80 minuter
Willys Komarken	Daniel Oskroban, Butikschef	29/4/2021	Zoom-intervju	53 minuter