



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **Covid-19s påverkan på Ica Maxis e-handel**

*En kvalitativ studie om covid-19s effekter på Ica Maxis e-handel*

#### **Kandidatuppsats i Logistik**

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2022

Handledare: Elisabeth Karlsson

Författare:

Cecilia Ekelöf

Sanna Kristoffersen

Märtha Tilk

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Elisabeth Karlsson för värdefull vägledning under uppsatsens gång.

Vi vill även tacka Johan Ramlund på Ica Maxi Kristianstad, Caroline Gröndahl på Ica Maxi Linköping, respondent x på Ica Maxi Råå och Christian Melin på Ica Maxi Alingsås.

Slutligen vill vi tacka våra fantastiska opponenter som kommit med bra konstruktiv kritik som har hjälpt oss att förbättra uppsatsen.

28/5 - 2022

---

Sanna Kristoffersen

Märtha Tilk

Cecilia Ekelöf

# Sammanfattning

**Titel:** Covid-19s påverkan på Ica Maxis e-handel

**Författare:** Cecilia Ekelöf, Sanna Kristoffersen och Märtha Tilk

**Bakgrund:** I samband med covid-19 infördes restriktioner och den fysiska kontakten mellan människor var tvungen att minska, vilket ledde till en enorm ökning av användandet av digitala tjänster, såsom e-handel. En av de branscher som i stor utsträckning påverkades av detta var dagligvarubranschen. Tillväxten skedde explosionsartat och i en takt som butikerna hade en utmaning att anpassa sig till.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad kunskap om hur ett antal Ica Maxi butiker påverkats av covid-19 pandemin samt vilka temporära och bestående anpassningar som har gjorts.

**Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ studie och författarna har använt ett abduktivt arbetssätt. Vid insamling av data till teoriavsnittet så har författarna använt litteraturstudier och för insamling av data till den empiriska studien utfördes intervjuer. Intervjuerna har utförts med fyra respondenter från Ica Maxi butiker lokaliserade runt om i Sverige.

**Slutsats:** Covid-19 gav upphov till en enorm ökning av efterfrågan på e-handeln för Ica Maxi. Den största utmaningen som Ica Maxi ställdes inför var att efterfrågan på e-handeln översteg den tillgängliga kapaciteten, vilket butikerna främst hanterade genom att öka sin personalstyrka till e-handeln. Andra utmaningar som butikerna mötte var svårighet att planera sin kapacitet och brist på artiklar. Respondenterna är eniga om att e-handeln kommer fortsätta växa och är här för att stanna, men tillväxten kommer inte att ske i samma takt som under covid-19.

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställningar	7
1.5 Avgränsningar	8
<b>Teori</b>	<b>9</b>
2.1 Dynamiska förmågor	9
2.2 Digital transformation	10
2.3 Resiliens	11
2.4 Kannibalisering	11
2.5 Kapacitetsplanering	12
2.6 Miljöaspekter	13
<b>3. Metod</b>	<b>15</b>
3.1 Forskningsmetod	15
3.2 Arbetsätt	15
3.3 Insamling av data	16
3.3.1 Litteraturstudier	16
3.3.2 Urval av respondenter	16
3.3.3 Intervjuer	16
3.3.4 Etik	18
3.4 Validitet och reliabilitet	18
<b>4. Empiri</b>	<b>20</b>
4.1 Ica Maxi Kristianstad	20
4.1.1 E-handeln och dess utveckling under covid-19	20
4.1.2 Problem till följd av covid-19	21
4.1.3 Statistik Ica Maxi Kristianstad	21
4.1.4 Konkurrenter	23
4.1.5 Miljöaspekter	23
4.1.6 Nuvarande situation och framtiden	23
4.2 Ica Maxi Linköping	24
4.2.1 E-handeln och dess utveckling under covid-19	24
4.2.2 Problem till följd av covid-19	24
4.2.3 Statistik Ica Maxi Linköping	25
4.2.4 Konkurrenter	25
4.2.5 Miljöaspekter	26
4.2.6 Nuvarande situation och framtiden	26
4.3 Ica Maxi Råå	26
4.3.1 E-handeln och dess utveckling under covid-19	27
4.3.2 Problem till följd av covid-19	27

4.3.3 Statistik Ica Maxi Råå	28
4.3.4 Konkurrenter	28
4.3.5 Miljöaspekter	28
4.3.6 Nuvarande situation och framtiden	29
4.4 Ica Maxi Alingsås	29
4.4.1 E-handeln och dess utveckling under covid-19	29
4.4.2 Problem till följd av covid-19	30
4.4.3 Statistik Ica Maxi Alingsås	30
4.4.4 Konkurrenter	31
4.4.5 Miljöaspekter	31
4.4.6 Nuvarande situation och framtiden	31
<b>5. Analys</b>	<b>32</b>
5.1 Covid-19s påverkan på Ica Maxis e-handel	32
5.2 Problem som uppstått till följd av covid-19 och butikernas anpassning	33
5.3 Framtidens e-handel	36
<b>6. Slutsats</b>	<b>38</b>
6.1 Vidare forskning	39
<b>Referenser</b>	<b>40</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>44</b>

### **Figurförteckning**

Figur 1: Så gick det för de olika branscherna på nätet under 2019	5
Figur 2: E-handelns försäljningsutveckling 2006-2021	6
Figur 3: Utveckling 2020-2021	21
Figur 4: Utveckling 2021-2022	21
Figur 5: Åldersfördelning	22

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

### *Digitalisering*

Digitaliseringen har inneburit en stor förändring av samhället på mycket kort tid. Den har möjliggjort nya affärsmodeller och har skapat förändringar i hela branscher. Företag behöver anpassa sig till digitaliseringen för att stärka sina konkurrensfördelar och överleva på marknaden. Genom att utnyttja digitaliseringen kan företag skapa nya affärsmöjligheter, effektivisera verksamheten och erbjuda nya värdeerbjudanden till sina kunder. Sverige är ett framgångsrikt land gällande digitalisering och är snabba med att adaptera ny teknologi. 30 procent av svenska företag använder digitala teknologier i hög eller mycket hög utsträckning, vilket är betydligt högre än i EU där genomsnittet är 20 procent (Tillväxtverket, 2018). I en forskningsrapport gjord av Johnson, Egels-Zandén, Hagberg, Lammgård och Sundström (2017, s.5) där det undersökts hur digitaliseringen påverkat utvecklingen av handeln beskriver de digitaliseringen som:

*“Digitaliseringen påverkar handelns affärer i dubbel mening, det vill säga dels sättet på vilket ett handelsföretag gör affärer, dels den fysiska butiken, affären, där handeln till största del fortfarande sker.”*

### *E-handel*

Digitaliseringen har haft en stor påverkan på handelsföretag och har möjliggjort för fysiska butiker att använda e-handel som försäljningskanal (Johnson, Egels-Zandén, Hagberg, Lammgård & Sundström, 2017). År 1995 till 1999 var åren som la grunden till den framgångsrika e-handel som finns idag. Under de åren investerades enorma summor i internet och det kom att bli den snabbaste växande teknologin i historien. Den här perioden kom också att kallas “IT-bubblan”, en period då företag med fokus på internet och/eller mobiltelefoni växte sig stora på kort tid. Det uppstod en övertro på teknikens betydelse, vilket ledde fram till en ny ekonomi. Problemet var att varken kunderna eller tekniken var redo för e-handel i den utsträckning som många nystartade IT-företag planerat för, vilket resulterade i den så kallade IT-kraschen som inträffade i början av mars 2000. IT-kraschen innebar att

börsen sjönk kraftigt och många IT-företag gick i konkurs. I samband med IT-kraschen uppstod en skeptism och försiktighet till e-handeln som höll i sig i många år (Aker-Sundling, Carlsson & Fridén, 2006). På senare år har däremot e-handeln haft en kraftig tillväxt och inneburit stora tillväxtpotentialer för många företag (Handelsrådet, 2017). Enligt Abbu, Fleischmann och Gopalakrishna (2020) letar företag alltmer efter ett sätt att förstå och på ett lönsamt sätt utnyttja den digitala transformationen med hjälp av kommunikation och datorteknik. Trots potentialen och de ekonomiska fördelarna som finns med digital transformation är det relativt få företag som genomgått denna typ av transformering på ett fördelaktigt sätt. Det är i stor utsträckning konsumenternas beteenden och attityder, tillsammans med tekniska framsteg och press från konkurrenter, som påskyndar den digitala transformationen (Abbu, Fleischmann & Gopalakrishna, 2020). Idag finns viktiga drivkrafter och tekniker som kan bidra till att skapa bättre förståelse för den digitala transformationen och därmed driva den mer framåt på ett mer lyckat sätt (Handelsrådet, 2017). Det finns ett flertal positiva aspekter utifrån konsumentens perspektiv som ger förståelse för att användandet av e-handeln ökar. E-handel bidrar till tidsbesparingar, högre bekvämlighet och gör det enklare för konsumenten att jämföra priser (Cagliano, De Marco & Rafele, 2017).

### *Dagligvaruhandel*

Detaljhandel innebär köp och försäljning av varor och tjänster främst till konsumenter. Det kan ske både i fysiska butiker och på internet. Detaljhandel delas in i dagligvaruhandel och sällanköpshandel (Handelstrender, uå). Dagligvaruhandel innebär handel med varor som sker dagligen, exempelvis livsmedel (Konkurrensverket, 2018). Livsmedelsföretag utgör Sveriges tredje största industrigren med över 4600 aktörer, samtidigt som det är den mest geografiskt spridda industribranschen (Livsmedelsföretagen, u.å.). Enligt Konkurrensverket (2018) uppgick Ica, Coop och Axfoods marknadsandelar till 86 procent under år 2016, varav Ica var den största aktören med 50,8 procent. Marknadskoncentrationen inom dagligvaruhandeln är hög i Sverige, i jämförelse med övriga länder i Europa, vilket har flera förklaringar. Stora aktörer, så som Ica, har haft stora marknadsandelar på en marknad som är stor till ytan med en liten befolkning. De geografiska förutsättningarna innebär omfattande och tidskrävande inträdeshinder, vilket ställer stora krav på aktörernas effektivitet och logistik, samtidigt som det är mycket tidskrävande. Etablerade aktörer så som Ica har genom sina långa närvaro kunnat etablera sig på attraktiva lägen, och därmed har de skapat sig en bra konkurrensfördel (Konkurrensverket, 2018).

### *Digitalisering av dagligvaruhandeln*

Digitaliseringen har medfört stora förändringar på dagligvarubranschen. Självscanning, självbetjäningskassor, appar och e-handel är exempel på hjälpmedel som har uppkommit som en följd av digitaliseringen. Det har även blivit möjligt att samla in information om konsumenterna och på så vis erbjuda personliga erbjudanden (Hui Reserach, 2015). E-handel är en omställning som gjort det möjligt för nya aktörer att etablera sig på marknaden. Till en början var det vanligt att konsumenterna köpte färdiga middagslösningar från e-handelsföretag såsom Linas matkasse, men i dagsläget utgör lösplock en större del av försäljningen av mat på nätet (Konkurrensverket, 2018).

Enligt en rapport gjord av Svensk Handel (2018) är dagligvaruhandeln en bransch där e-handeln haft en relativ långsam etablering till skillnad från andra marknader. Då dagligvaruhandeln motsvarar ungefär hälften av detaljhandelns totala omsättning är de strukturomvandlingar som sker där viktiga drivande faktorer för den totala detaljhandeln. Det sker en ständig ökning av konsumenter som handlar mat på nätet, men i jämförelse med andra marknader så är e-handeln betydligt mindre inom dagligvarubranschen (Svensk Handel, 2018).

Enligt Svensk Handel (2018) är en av anledningarna till varför näthandeln med dagligvaror är betydligt mindre utbredd än e-handeln i andra branscher är att de stora dagligvaruaktörerna gjort ett aktivt val att inte satsa på den fullt ut. I rapporten menar Liv Forhaug, direktör för strategi och affärsutveckling på Ica, att e-handelsvärdekedjan för livsmedel är betydligt dyrare än distribution via butik, vilket skiljer sig från många andra produkter där det är tvärtom. Dessutom är e-handeln med dagligvaror aningen mer komplex och kräver därmed mer omfattande förändringar (Svensk Handel, 2018).

### *Ica*

Ica grundades 1917 och är i dagsläget den ledande dagligvaruaktören i Sverige, med 1 200 butiker (ICA gruppen, u.å) och en marknadsandel på 50,8 procent (Konkurrensverket, 2018). Ica utgörs av fyra olika butiksformat; Ica Nära, Ica Supermarket, Ica Kvantum och Ica Maxi. Ica Maxi är det format som erbjuder det bredaste sortimentet till låga priser (ICA gruppen, u.å.). Varje Ica-butik ägs och drivs av enskilda handlare, vilket gör det möjligt att anpassa erbjudanden och koncept till butikens kunder (ICA gruppen, u.å.). Enskilda handlare inom Ica

försökte redan i slutet av 90-talet att starta upp sin e-handel. Dock var marknaden och tekniken inte redo, och det var inte förrän år 2015 som Icas e-handel började användas som den gör i dagsläget (Ica-historien, uå). Under 2020, året då covid-19 bröt ut över världen, ökade Icas e-handel med 117 procent (ICA gruppen, 2021). Målet för Ica är att ha en e-handel som under många år framöver ska kunna tillfredsställa efterfrågan. I december 2021 öppnades ett högautomatiserat lager i Stockholm, och Ica blir därmed första aktören i Sverige som använder sig av högautomatiserat lager för livsmedel. Lagret skapar en lösning för den ökade efterfrågan på e-handel men även möjligheten att erbjuda ett större sortiment för kunderna (ICA gruppen, 2021).

## 1.2 Problemdiskussion

### *Pandemins påverkan på e-handel*

I samband med covid-19 infördes samhällsliga och ekonomiska restriktioner. Eftersom den fysiska kontakten mellan människor var tvungen att minska så skedde en enorm ökning av användandet av digitala tjänster, såsom e-handel. En av de branscher som i stor utsträckning påverkades av detta var dagligvarubranschen (Dannenberg, Fuchs, Riedler & Wiedemann, 2020).

I en studie gjord av Chenarides, Grebitus, Lusk och Printezis (2021) undersöktes beteenden och konsumtion av mat i tre större amerikanska delstater under pandemin. Studien visade att konsumenterna försökte undvika att handla i butiker och förlitade sig på matleveranser och hämtningstjänster under pandemins början när inga tydliga regler ännu fanns. Resultaten visade en ökning med 255 procent av antalet hushåll som använde hämtning av matvaror som en inköpsmetod och en ökning med 158 procent av hushåll som använde sig av hemleverans (Chenarides, Grebitus, Lusk & Printezis, 2021). Användandet av e-handeln av dagligvaror under covid-19 ökade även för de svenska företagen såsom Ica, Coop och Axfood (E-handel, 2021).

Covid-19 och dess effekter visar på hur kriser kan skapa och driva innovation som förändrar den sociopolitiska omgivningen. Det är ännu oklart vilka konsekvenser den digitala omställningen kommer ha på livsmedelsindustrin ur ett långsiktigt perspektiv men att det har lett till en expansion av dagligvarubranschens e-handel är tydlig. Pandemin och dess följd effekter skapade nya möjligheter för e-handel med dagligvaror, vilket drevs av stora

förändringar av efterfrågan. Pandemin bidrog till att livsmedelshandeln fick sig ett starkt uppsving och en oproportionerligt starkt tillväxttakt inom näthandeln (Dannenberg, Fuchs, Riedler & Wiedemann, 2020).

### *Statistik e-handel 2019 - 2021 (Sverige)*

Enligt figur 1 hade dagligvaror år 2019 enbart en e-handels andel på två procent. Under 2019 hade den totala e-handeln en tillväxt på 13 procent och dagligvaror på nätet hade en tillväxt på 22 procent (Postnord, 2020).

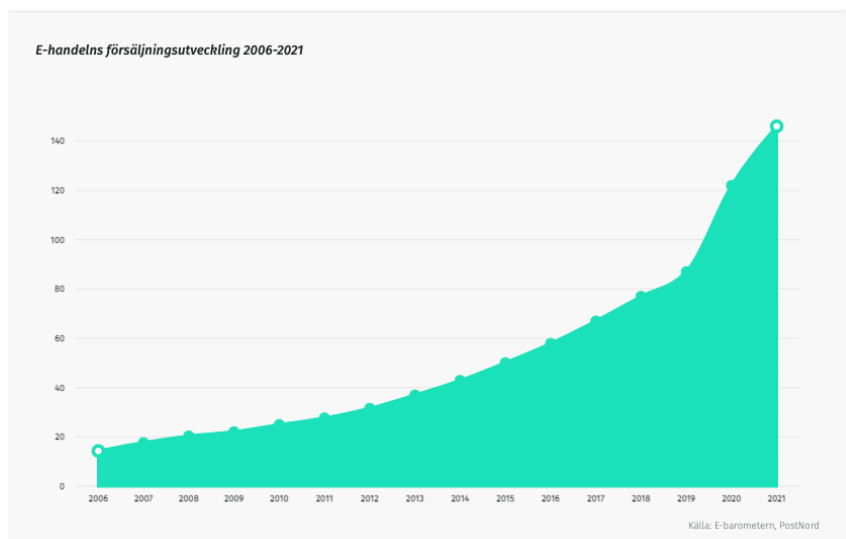
**Så gick det för de olika branscherna på nätet under 2019**

Delbranscher	Omsättning (miljarder SEK)	Tillväxt (%)	E-handelsandel (%)
Hemelektronik	17,8	14	33
Kläder och skor	13	12	20
Böcker och media	4,6	1	59*
Byggvaror	5,1	9	12
Möbler och heminredning	4,2	14	7
Sport och fritid	3,7	13	14
Barnartiklar och leksaker	2,6	3	-
Dagligvaror**	7,1	22	2
Apoteksvaror	5	36	11

*Figur 1: Så gick det för de olika branscherna på nätet under 2019*

*Källa: (Postnord, 2020).*

Under 2020, året som covid-19 bröt ut, hade den totala e-handeln en tillväxt på 40 procent. Dagligvaruhandel har varit den bransch som har haft störst fördel av covid-19 och hade en e-handelstillväxt på 95 procent under 2020. Dagligvaruhandelns e-handelsandel var fyra procent år 2020 (Postnord, 2021). Under 2021 växte den totala e-handeln med ytterligare 20 procent och dagligvarubranschen växte med 35 procent. Dagligvaruhandelns e-handelsandel var sex procent år 2021. Förklaringen till den fortsatta ökningen är fortsatta restriktioner, men även att svenskar har vant sig vid att handla online (Handelsfakta, uå). Trots e-handelns enorma tillväxt under pandemin så förväntas trenden att fortsätta. E-handel inom dagligvaruhandeln förväntas att stiga från 4 procent till 18 procent till 2030 (Computersweden, 2021). Figur 2 visar att e-handeln har haft en uppåtgående trend från år 2006 till år 2021, med en avsevärd ökning mellan 2019 och 2020.



Figur 2: E-handels försäljningsutveckling 2006-2021

Källa: (Handelsfakta, uå)

Enligt en studie av Shen, Namdarpour och Lin (2022) framkommer att de främsta anledningarna till att folk handlade online under pandemin och kort efter har varit på grund av oro för virus, bekvämlighet och tidsbesparing. Genom studien framkom vilka grupper som främst handlade livsmedel online under pandemin. Människor som har många tillgängliga fordon, högre inkomst, hälsoproblem, är oroliga för viruset och är kvinnor visade en hög sannolikhet att välja onlineshopping i första hand under pandemin, och att fortsätta använda det även efter. Människor som innan pandemin ofta handlade livsmedel i fysiska butiker och som tycker det är viktigt med kvalitén på sina produkter är mindre sannolika att fortsätta handla online efter pandemin (Shen, Namdarpour & Lin, 2022).

#### *Konsekvenser till följd av en ökad e-handel*

Den enorma tillväxten av e-handeln inom dagligvarubranschen under pandemins början skedde explosionsartat. Problemet som uppstod var att butikerna inte hade tillräckligt med kapacitet för att möta den nya efterfrågan, vilket resulterade i att konsumenterna inte fick sina varor levererade. Butikerna var tvungna att snabbt ställa om sina verksamheter för att hantera situationen bland annat genom att anställa mer personal, utveckla nya leveransmetoder och förändra dåvarande rutiner (E-handel, 2021). En ökning av onlineshopping förväntas permanent förändra detaljhandelns personalstyrka då stora kedjor behöver förändra sina butiker för att fullgöra digitala beställningar. Företagen vill göra onlinebeställningar snabbare och bekvämare för sina kunder, till exempel att kunden ska få sina beställningar levererade

samma dag som de görs. I och med online-handelns markanta ökning behöver företag göra förändringar i sin personalstyrka och arbetsfördelning (CNN, 2021). Pandemin kan också ses som ett hinder för expansion på grund av sin snabba ökning och oförutsägbarhet då det skapades en hög press för att tillfredsställa den skyhöga kundefterfrågan som uppstod. Restriktioner begränsade utrymmet att experimentera och prova nya metoder (Dannenberg, Fuchs, Riedler & Wiedemann, 2020).

Den ökade efterfrågan på e-handeln har medfört konsekvenser för butikerna som de har varit tvungna att anpassa sig efter och därmed ställa om sin verksamhet. Butiker som inte lyckas med omställningen och som inte kunnat tillfredsställa kundens efterfråga kan riskeras att konkurreras ut av övriga aktörer. Dessutom är covid-19 en extraordinär händelse, vilket gör det svårt att avgöra ifall konsekvenserna kommer vara bestående. Det har därmed varit utmanande för butikerna att avgöra ifall de bör implementera provisoriska lösningar eller ifall de bör ställa om verksamheten utifrån att konsekvenserna som covid-19 har medfört är permanenta.

Utbrottet av covid-19 skedde för enbart två år sedan och det var inte förrän den första april 2022 som covid-19 inte längre klassades som en allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom (Folkhälsomyndigheten, 2022). Författarna anser därför att forskning kring området är begränsat, speciellt forskning kring hur företag har återhämtat sig efter att ha genomgått två år av en pandemi. Dessutom anser författarna att forskning som rör svenska företag inom området saknas och vill därmed undersöka ämnet mer djupgående.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad kunskap om hur ett antal Ica Maxi butiker påverkats av covid-19 pandemin, med fokus på e-handeln, samt vilka temporära och bestående anpassningar som har gjorts.

### **1.4 Frågeställningar**

- Hur har Ica Maxis e-handel påverkats av covid-19?
- Hur har Ica Maxi anpassat sig till förändringarna?
- Hur ser butikerna på Ica Maxis framtida e-handel?

## **1.5 Avgränsningar**

Uppsatsen kommer avgränsas till att undersöka e-handeln för Ica Maxi-butiker på den svenska dagligvarumarknaden. Anledningen till avgränsningen är att Ica är den största aktören inom dagligvaruhandeln i Sverige, samt att majoriteten av Sveriges Ica Maxi-butiker erbjuder e-handel. Uppsatsen utgår ifrån butikernas perspektiv för att besvara frågeställningarna.

## 2. Teori

### 2.1 Dynamiska förmågor

Marknader förändras ständigt och konkurrensfördelar som ett företag besitter kan plötsligt förlora värde. Det är viktigt för företag att anpassa sig till förändringar på marknaden för att bibehålla konkurrensfördelar (Eisenhardt & Martin, 2000). Definitionen av dynamiska förmågor förklaras av Eisenhardt och Martin (2000, s.3) som:

*”The firm’s processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources—to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.”*

Dynamiska förmågor kan således förklaras som förmågan att omforma sina resurser och för att skapa värde.

Eisenhardt och Martin (2000) skiljer på två typer av dynamiska marknader - *måttligt dynamiska marknader* och *höghastighetsmarknader*. Måttligt dynamiska marknader innebär marknader där det ofta sker förändringar, men förändringarna är förutsägbara. Marknaden karaktäriseras av tydliga marknadsgränser och aktörer. Det krävs befintlig kunskap för att utveckla effektiva dynamiska förmågor. Höghastighetsmarknader innebär marknader där förändringar inte är förutsägbara och karaktäriseras av otydliga marknadsgränser och aktörer. På dessa marknader bör inte befintlig kunskap användas, utan varje situation är unik och bör analyseras. För att uppnå effektiva dynamiska förmågor ska det vara enkla rutiner, för att inte fastna i ett visst tankesätt.

Enligt Lima och Baudier (2017) visar affärsmodeller hur ett företag fungerar och hur de erbjuder värde. Business Canvas Model är en vanlig modell som består av tre huvudkomponenter:

- Vad erbjuder organisationen?
- Vem är mottagaren för organisationens erbjudande?
- Hur skapas erbjudandet?

Modellen kan användas för att analysera företagets nuvarande affärsmodell men även för att utveckla och förändra den (Lima & Baudier, 2017). Det finns två olika typer av förändringar - *inkrementell förändring* och *radikal förändring*. Inkrementell förändring innebär en stegvis förändring av sin affärsmodell och radikal förändring innebär en stor förändring av affärsmodellen som inte är likt den ursprungliga (Åkerman, 2021).

## **2.2 Digital transformation**

Digitisering, digitalisering och digital transformation är snarlika begrepp som ofta förväxlas. Digitisering innebär att något fysiskt omvandlas till analogt, medan digitalisering innebär att olika processer effektiviseras och utvecklas med hjälp av digitala verktyg. Digital transformation betyder att företaget gör förändringar i sin verksamhet genom digitalisering (Iveroth, Lindvall & Andersson, 2018). Digital transformation har förändrat marknaden och inneburit nya sätt för företag att skapa värde på. Det framgår att digitaliserade företag är mer produktiva och har en högre vinst, men trots detta så är det väldigt få företag som faktiskt har lyckats med digital transformering (Abbu, Fleischmann & Gopalakrishna, 2021). Enligt undersökningen "Företagens villkor och verklighet 2017" framkommer det att nya försäljningskanaler och utveckling av nya varor och tjänster är nyckeln för tillväxt hos företag. De behöver hitta nya sätt att nå ut till sina kunder och erbjuda nya kunderbjudanden. Digitalisering kan effektivisera en verksamhet och därmed erbjuda lägre priser, samt skapa värde för kunderna, vilket hjälper företaget att behålla sina konkurrensfördelar (Tillväxtverket, 2018).

Dagligvaruhandelns tillväxt stagnerar och allt fler butiker behöver stänga igen. Konkurrenter som bedriver sin verksamhet online har möjligheten att sänka priserna och erbjuda kunderna ett större sortiment, vilket tvingar livsmedelsbutikerna att sänka sina priser trots ökade kostnader. Pandemin har tvingat fram den digitala transformationen hos företag och förändrat konsumenternas köpbeteenden. Den digitala transformationen som livsmedelsbranschen nu genomgår kommer medföra både utmaningar och möjligheter för företagen och det kommer dessutom leda till många nya affärsmodeller (Abbu, Fleischmann, & Gopalakrishna, 2021).

## 2.3 Resiliens

Resiliens innebär processen att anpassa sig till motgångar, trauman, tragedier, hot och/eller stress, samt förmågan att återgå till situationen som existerade innan krisen inträffade (American Psychological Association, 2012). Enligt Hobbs (2020) har detta begrepp varit mycket centralt för många branscher och aktörer som under covid-19 har varit tvungna att hitta och utforma sätt att anpassa sina verksamheter till den nya situationen som pandemin innebar. Enligt Waters (2007) går det att påverka graden av resiliens inom försörjningskedjor. En organisations resiliens ökar om de har tydliga handlingsplaner för de händelser som inträffar (Waters, 2007). Hobbs (2020) beskriver hur förändrade konsumtionsmönster och försörjningskedjor, brist på arbetskraft och störningar i transportnätverk var några av de utmaningar dagligvaruhandeln ställdes inför, samtidigt som det blev viktigt att upprätthålla och förbättra motståndskraften i leveranskedjan. Många livsmedelsföretag där just-in-time-modellen är väl utbredd och välfungerande under normala omständigheter blev mycket sårbara då butiker ställdes inför kortsiktiga störningar som orsakade efterfråge- och utbudsschocker.

Hobbs (2020) menar på att förmågan att ha en lyhörd försörjningskedja och strategiska lagerhanteringsplaner var några av de tillvägagångssätt som blev centrala under pandemin för att reagera på oväntade förändringar i efterfrågan eller oförutsedda leveransstörningar. På individuell företagsnivå kan beredskapsplanering handla om att hantera personalbrist eller störningar i transport- och försörjningsnätverk. Den grundläggande delen av livsmedelsindustrin är tillgången på näringsrik och prisvärd mat och därmed var det viktigt att se till att jordbruks- och försörjningskedjor och tjänster kopplade till dessa, såsom transport, distribution och underhåll, ses över. Gränsöverskridande försörjningskedjor och åtgärder för att minska panikköp hos kunder, samt förstå motiven för dessa beteenden och konsekvenser kan vara effektivt för att mildra de negativa följderna av den typen av omständigheter (Hobbs, 2020).

## 2.4 Kannibalisering

Avery, Steenburg, Deighton och Caravella (2012, s. 97) förklarar definitionen av kannibalisering som:

*“Cannibalization is a reduction in sales in a pre-existing channel, either partial or full, due to the introduction of another channel”*

Sharma, Pandey, Chandwani, Pandey och Joseph (2018) menar att allt fler företag implementerar e-handel som en utveckling av sina försäljningskanaler för att öka sina marknadsandelar. Att införa e-handel kan medföra en kannibaliseringseffekt vilket påverkar försäljningen på övriga kanaler (Sharma, Pandey, Chandwani, Pandey & Joseph, 2018).

Avery, Steenburg, Deighton och Caravella (2012) förklarar att kannibalisering kan uppstå på två olika sätt. Antingen när den nya kanalen och originalkanalen har flera gemensamma drag och därigenom kan den nya kanalen fungera som ett substitut, eller genom att den nya kanalen erbjuder ett utökat alternativ för kunderna. Ifall den nya kanalen har ett erbjudande som kompletterar den redan existerande kanalen kan det resultera i en ökad efterfråga av befintliga kunder samt attrahera nya kunder. Ytterligare en effekt av en ny kanal är att den kan komplettera för de svagheter som finns i den befintliga kanalen (Avery, Steenburg, Deighton & Caravella, 2012).

Kerin, Harvey och Rothe (1978) menar att kannibalisering inte nödvändigtvis behöver vara negativt. Det är viktigt för företag att följa med i trender och erbjuda det som kunderna efterfrågar. Det är bättre att kunderna flyttar sig inom företaget än att de väljer någon av konkurrenterna. Det är därmed viktigt att företagen håller sig uppdaterade så risken för att förlora kunder minimeras. Detta fenomen kan kännetecknas som proaktiv kannibalisering. För att åstadkomma en positiv utveckling av detta är det viktigt att företag observerar sina konsumenter, konkurrenter och förändringar på marknaden (Kerin, Harvey & Rothe, 1978).

## **2.5 Kapacitetsplanering**

Kapacitet innebär företagets förmåga att prestera och innefattar bland annat humankapital, material och utrustning. Kapacitetsplanering handlar om att styra och planera sin kapacitet utefter vad organisationen behöver. Det finns många anledningar till att kapacitetsplanering är viktigt, exempelvis att en stor andel av företagets kostnader är kopplade till kapaciteten och att god kapacitetsplanering underlättar för att möta kundernas efterfrågan (Lantz, 2015).

Enligt Lantz (2015) så består kapacitetsplanering av fyra steg:

1. **Fastställa företagets kapacitetsbehov.** För att fastställa företagets kapacitetsbehov görs prognoser av efterfrågan. För att det ska vara enklare att jämföra behov med kapacitet omvandlas prognoserna till det mått som företaget använder när de uttrycker kapaciteten.
2. **Jämför behov med företagets tillgängliga kapacitet och identifiera eventuella obalanser.** Obalanser innebär skillnaden mellan kapacitetsbehov och tillgänglig kapacitet. Det är enklare att hantera en obalans när efterfrågan är jämn eller känd över en längre tid.
3. **Ta fram alternativ för att hantera eventuella obalanser.** Det finns olika sätt att hantera obalanser exempelvis att genom olika åtgärder dra ner eller upp kapaciteten eller att ignorera obalansen.
4. **Utvärdera alternativen och välj det bästa.** Alternativen bör utvärderas från både kvalitativa termer, exempelvis hur alternativen passar in i företagets strategi och kvantitativa termer, exempelvis hur verksamhetens kassaflöden påverkas.

Det är betydligt enklare att planera den långsiktiga kapaciteten när kapacitetsbehovet är konstant kommande period än när kapacitetsbehovet varierar. Det finns två extrema lagerstrategier, lagerlös produktion och utjämnad produktion. Lagerlös produktion innebär att kapaciteten anpassas efter efterfrågan och utjämnad produktion innebär att lager används för att balansera variation i efterfråga. Problemet med lagerlös produktion är att det kan bli dyrt att regelbundet göra förändringar exempelvis justera antal anställda och problemet med utjämnad produktion är lagerkostnaden. Aggregerad planering innebär att fördelarna balanseras med dessa lagerstrategier (Lantz, 2015).

## 2.6 Miljöaspekter

En följd av ökad e-handel är ökade transporter för butiker. Transporter är en av de faktorer som påverkar miljön i stor utsträckning till följd av utsläpp och därmed blir det allt viktigare för företag att ta detta i beaktning vid planering av deras verksamheter (Abbasi & Nilsson, 2016).

### *Ruttplanering*

Genom effektiv ruttplanering och optimering av transporter finns det potential att minska trafikvolymerna och energianvändandet av transporter i samband med e-handel. Då handeln

kräver transport till utspridda leveranspunkter blir planeringen av distributionen mycket central för att genomföra den på ett smidigt och kostnadseffektivt sätt (Trafikanalys, u.å.). Målet med ruttplanering är åstadkomma en effektiv lösning till lägsta möjliga kostnad. För ett fordon som gör flera olika stopp under samma rutt ökar komplexiteten snabbt och på grund av det stora antalet möjliga lösningar kan det vara utmanande att utforma den optimala lösningen. Ruttplanering kan hjälpa företag att hantera last mile problemet, en utmaning som ofta diskuteras i samband med e-handeln (Lumsden, Stefansson & Woxenius, 2019).

Deutsch och Golany (2018) beskriver att last mile innefattar den sista delen av en transport då godset ska nå dess slutort. Detta moment är kostsamt, omiljövänligt och tidskrävande. Det finns många orsaker till att kostnaderna blir betydligt högre genom last mile, till exempel om mottagaren av godset inte är på plats och det krävs en underskrift vid leverans så behöver godset försökas levereras ytterligare en gång. Eller att chauffören har svårt att orientera och behöver åka flera varv eller boka in en annan dag för leverans och därmed öka transportkostnaderna ännu mer (Deutsch & Golany, 2018). Denna problematiken kommer att bli allt större då fler personer har ökat behov av ett större antal godstransporter (Cardenas m.fl, 2017). Last mile problematiken omfattar alltså besvären som företag hindras av när de effektivt snabbt och billigt försöker leverera gods till sin destination.

### *Konsolidering*

Ytterligare en viktig aspekt att beakta vid transporter är vikten av konsolidering. Konsolidering innebär att flera olika leveranser läggs ihop till en och är en term som blivit allt mer central i samband med logistik- och transportlösningar (Lumsden, Stefansson & Woxenius, 2019). Genom att samlasta leveranser och därmed öka utnyttjandegraden och effektiviteten av vägtransporterna kan behovet av antalet transporter minska. Genom att reducera användandet av antalet transportenheter minskas således belastningen på miljön då antalet leveranser kan minska (Alm, Granlund & Magnusson, 2017). Förutom en positiv inverkan på miljön kan konsolideringen även vara ett effektivt sätt minska trängselproblematiken som många handelsplatser idag står inför (Taavela & Svedberg, 2013).

## **3. Metod**

### **3.1 Forskningsmetod**

De vanligaste metoderna som används för att skriva en uppsats är kvantitativ och kvalitativ metod. Vid en kvantitativ metod sker datainsamlingen via mätningar och fokus ligger på statistiska bearbetningsprocesser. Denna uppsats utgår dock från ett kvalitativt tillvägagångssätt för att besvara frågeställningarna, vilket innebär att den datainsamling som görs fokuserar mer på "mjuka data" bestående av exempelvis kvalitativa intervjuer (Patel & Davidson, 2019).

### **3.2 Arbetsätt**

Det finns främst tre olika arbetsätt för att koppla samman teorin och empirin, nämligen deduktivt, induktivt och abduktivt arbetsätt. Genom att en forskare arbetar deduktivt utgår de från aktuella, redan tillgängliga teorier och gör antaganden som sedan testas mot det insamlade empiriska materialet. Det värdefulla med det deduktiva arbetsättet är att objektiviteten i uppsatsen antas förbättras eftersom det är en redan befintlig teori som utgångspunkt, och på det sättet är det svårare för skribenterna att lägga till subjektiva tolkningar. Med ett induktivt arbetsätt sammanställs först empirin för att utifrån den koppla relevant teori. Risker här blir snarare det omvända mot deduktiva arbetsättet, uppsatsen riskerar här att få med forskarens subjektiva tolkningar vilket i sin tur kommer att påverka val av teori (Patel & Davidson, 2019).

I denna uppsats valdes dock att använda ett abduktivt arbetsätt för att koppla samman teori och empirin. Det abduktiva tillvägagångssättet är en blandning av induktion och deduktion. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att författaren inte blir låst åt något håll vilket kan ske vid induktion eller deduktion. Arbetsättet valdes i uppsatsen eftersom att den utgår ifrån både induktion och deduktion. Induktivt genom att datainsamlingen till viss del formades av kvalitativa intervjuer och deduktivt genom att teorin utgår från tidigare forskning som gjorts (Patel & Davidson, 2019).

### **3.3 Insamling av data**

Det finns många olika sätt att samla in data för att besvara sin frågeställning (Patel & Davidsson, 2019). Vid insamling av data till teoriavsnittet så har författarna använt litteraturstudier och för insamling av data till den empiriska studien utfördes intervjuer.

#### **3.3.1 Litteraturstudier**

Författarna började med att samla in övergripande information för att få en förståelse för området och bygga upp en grund för uppsatsen. Utifrån den övergripande litteraturen lyckades författarna identifiera nyckelord, exempel på nyckelord är "e-commerce", "pandemic" och "grocery trade". Nyckelorden användes för att hitta vetenskapliga artiklar som var relevanta för området och som kunde användas för en mer djupgående teoridel. Scopus var den databas som mestadels användes. Författarna tog även hjälp av böcker för att hitta djupgående litteratur, där relevanta teorier som presenterats i tidigare kurser till stor del användes.

Författarna var medvetna om att den senaste forskningen främst hittas i vetenskapliga artiklar medan böcker innehåller äldre modeller och teorier. Eftersom covid-19 inträffade för enbart två år sedan var författarna därmed noga med att till stor del använda vetenskapliga artiklar.

#### **3.3.2 Urval av respondenter**

Vid forskning används ofta stickprov för att dra slutsatser om en hel population. Urval av stickproven kan ske på olika sätt såsom slumpmässigt urval, där alla i populationen har samma chans att bli tillfrågad, och bekvämlighetsurval, där stickprovet är personer som är tillgängliga för forskaren (Patel & Davidsson, 2019).

Författarna har valt att avgränsa uppsatsen till Ica Maxi, så vid val av tillfrågade respondenter blev den första avgränsningen Ica Maxi-butiker som erbjöd e-handel. Författarna gjorde ett strategiskt urval genom att kontakta Ica Maxi butiker som är geografiskt utspridda. Intervjuer gjordes utefter de butiker som svarade att de kunde ställa upp på en intervju.

#### **3.3.3 Intervjuer**

Intervjuerna har genomförts med medarbetare på fyra stycken Ica Maxi butiker. Då Ica Maxi butikerna är placerade runt om i Sverige blev det naturliga valet att genomföra intervjuerna

online via Teams. Bryman och Bell (2017) menar att en nackdel med att utföra intervjuer via telefon är att forskaren inte kan se respondentens kroppsspråk eller ansiktsuttryck, därför hölls intervjun som ett videomöte. Underlag till intervjun skickades ut per e-post en vecka i förväg för att respondenten skulle känna sig mer avslappnad men även mer förberedd (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna varade mellan 30 till 40 minuter.

Genom kvalitativa intervjuer får respondenten större marginal att besvara intervjufrågorna med egna ord, till stor del på grund av den låga graden strukturering. Fördelen med en intervju är att intervjuaren kan hjälpa respondenten att förstå en fråga om något är otydligt, det finns även chans att ställa motfrågor så att det blir en mer interaktiv konversation. Intervjuerna kan ske konfidentiellt eller anonymt vilket innebär att de kan justeras utifrån aktuella förhållanden (Patel & Davidson, 2019). Med semistrukturerade intervjuer utgår intervjuaren från särskilda ämnen som ska behandlas men respondenten har en bred möjlighet att besvara frågorna med egna ord och på sitt sätt. I den mest fria typen av kvalitativ intervju kan intervjun utföras utan att frågorna ens är fastställda på förhand vilket kan leda till ett mer flytande och naturligt samtal (Patel & Davidson, 2019).

Intervjufrågorna var förberedda innan intervjun. Författarna försökte formulera frågor som inte var ledande och som var utformade på ett sätt så att respondenten kunde svara så fritt som möjligt. Denna strategi minskar risken för att styra respondentens svar men samtidigt medförde det mycket varierande svar hos respondenterna, vilket kan göra det svårare att jämföra svaren. Författarna ställde följdfrågor som uppstod utifrån vad respondenten svarade för att få mer djupgående svar. Intervjuerna kan jämföras med vad Patel och Davidson (2019) benämner som semistrukturerad intervju. Som nämndes tidigare så skickades frågorna till respondenten innan intervjun. Det var ett antal frågor som behövde förtydligas för respondenten under intervjun, vilket är en fördel med att hålla intervjuer (Patel & Davidson, 2019).

Att spela in och transkribera intervjun ger många fördelar för författarna. Det ger en möjlighet att lyssna tillbaka på vad respondenten har sagt för att därmed vara säker på att det som skrivs i uppsatsen är tillförlitligt. Det ger även möjlighet att vara mer flexibel under intervjun då intervjupersonen tillåts att vara mer mottaglig för vad respondenten säger då fokus inte behöver ligga på att anteckna allt (Bryman & Bell, 2017). Upplägget under intervjun var att två av författarna genomförde intervjun medan den tredje författaren

transkriberade under tiden som intervjun hölls. Anledningen till att enbart använda två av författarna vid intervjun var för att inte riskera att respondenten skulle uppleva intervjun som rörig, men även för att spara tid. Intervjuerna spelades in med respondenternas samtycke. Inspelningarna gjordes i syfte att komplettera eventuella otydligheter av den transkribering som gjordes under intervjun.

### **3.3.4 Etik**

För att värna om respondenternas integritet under intervjuerna har etiska aspekter noggrant beaktas under genomförandet av sessionerna. Bryman och Bell (2017) nämner ett flertal etiska regler som bör tas hänsyn till för att på bästa sätt hantera de etiska aspekterna på.

Nyttjandekravet handlar om att informationen som samlas in endast får användas till att uppfylla syftet den samlades in för. Vid varje intervju kommuniceras det tydligt till respondenterna att detta skulle efterlevas. För att tillgodose informationskravet informerades varje intervjuobjekt om studiens bakgrund och syfte. Innan avtalad tidpunkt för intervjun mailades dessutom intervjufrågorna till respektive respondent för att ge dem ytterligare en möjlighet att förstå uppsatsens syfte. Samtyckeskravet tillgodosågs genom att informera samtliga intervjupersoner om att deltagandet var frivilligt, samt att de kunde vara anonyma eller välja att inte besvara frågor som de ansågs vara känsliga (Patel & Davidsson, 2019). Samtliga intervjuer gjordes via Teams och för att underlätta vid transkriberingen bads det om lov att spela in sessionerna. På så sätt minskar risken för eventuella misstolkningar och felhörningar. Respondenten informerades om att ljudinspelningarna endast skulle användas i studiens syfte, samt att de kommer raderas efter att ändamålet för inspelningen är uppfyllt. På så sätt kan det minska intervjupersonens obehag av att inspelningen sparas (Bryman & Bell, 2017).

### **3.4 Validitet och reliabilitet**

Validitet och reliabilitet är två viktiga begrepp för att analysera kvaliteten på en uppsats. Validitet innebär att det som undersöks överensstämmer med det som studien ska undersöka och reliabilitet innebär hur tillförlitlig den insamlade informationen är. Reliabilitet används sällan i kvalitativ forskning och många gånger sammanflätas begreppen (Patel & Davidsson, 2019).

Validitet kan delas upp i extern validitet och intern validitet. Intern validitet innebär att författarnas insamlade material ska överensstämma med den teoretiska referensramen och extern validitet innebär ifall uppsatsens resultat kan generaliseras och användas till andra situationer (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsen undersöker ett smalt område och är avgränsad till Ica Maxi butiker samt att respondenterna hade stora likheter i sina svar, vilket gör att resultatet i stora drag kan användas för att generalisera Ica Maxi butiker. Ifall tidsramen för arbetet hade varit längre så hade författarna kunnat intervjua fler personer och därmed kunnat dra mer generella slutsatser. Eftersom uppsatsen enbart undersöker Ica Maxi butiker är det dock svårt att använda resultatet för att generalisera hela dagligvarubranschen. Dessutom är det svårt att använda resultatet på andra situationer, då covid-19 är en händelse som aldrig har inträffat i modern tid. För att säkerställa den interna validiteten så har det genomförts intervjuer med respondenter som är relevanta för uppsatsens forskningsområde. Respondenterna var införstådda i vad uppsatsens syfte var innan intervjun och författarna var tydliga med att förmedla vilken typ av information som var av intresse för uppsatsen.

För att öka trovärdigheten av rapporten så var författarna noga med utförandet av intervjuerna. Alla frågor skickades till respondenterna en vecka innan intervjun, vilket gjorde att respondenten kunde förbereda sina svar och ställa eventuella frågor innan intervjun. För att inte påverka eller förvrida svaren ställdes öppna frågor som gav utrymme för respondenterna att tala fritt. Enligt Patel och Davidsson (2019) så ökar reliabiliteten ju fler observatörer som närvarar vid intervjutillfället, därför var alla författare närvarande vid intervjun. Inhämtad data för den teoretiska referensramen har granskats av samtliga författare innan användning och analys av resultatet gjordes gemensamt.

## 4. Empiri

Följande tabell presenterar en översiktlig bild över respondenterna som intervjuats via Teams. Vid namn "x" vill respondenten förbli anonym i uppsatsen.

*Tabell 1: Respondenter som intervjuats via Teams*

<b>Butik</b>	<b>Namn</b>	<b>Roll</b>	<b>Tid</b>	<b>Datum</b>
Ica Maxi Kristianstad	Johan Ramlund	Ställföreträdande handlare	40 minuter	22-04-25
Ica Maxi Linköping	Caroline Gröndahl	Säljchef på e-handeln	28 minuter	22-04-26
Ica Maxi Råå	x	x	30 minuter	22-04-28
Ica Maxi Alingsås	Christian Melin	Ställföreträdande handlare	30 minuter	22-04-28

### 4.1 Ica Maxi Kristianstad

Den första respondenten som intervjuades var Johan Ramlund, ställföreträdande handlare på Ica Maxi Kristianstad.

#### 4.1.1 E-handeln och dess utveckling under covid-19

Ica Maxi Kristianstad startade sin e-handel 2016. I dagsläget står e-handeln för ungefär nio procent av omsättningen, vilket han förklarade som 15:e plats av alla Ica butiker. De erbjuder två leveransalternativ för kunderna - hämta själv och utkörning. Butiken levererar till hela kommunen och försöker ständigt jobba med att snabbare leverera varorna och därmed minska ledtiderna. Butiken har inget externt lager, utan allt som ska levereras plockas i den fysiska butiken. Respondenten menar att e-handels andel låg på ungefär fyra till sex procent innan covid-19.

Den stora skillnaden på dagligvaruhandeln kontra andra e-handelslösningar är att dagligvaruhandeln har relativt låga marginaler, vilket gör att kunder kan ha en större acceptans när kostnader läggs på. Innan covid-19 var priserna online samma som i butiken, men det tillkom en kostnad för att plocka ihop varorna. När de mätte detta märkte de tydligt

att kunderna inte gillade dessa avgifter vilket ledde till att de istället la ett påslag på varorna som handlades online, vilket kunderna accepterade bättre.

När frågan ställdes om hur e-handeln utvecklats under covid-19 svarade respondenten att den ökade direkt. Från vecka 17 år 2020 fördubblade butiken sin omsättning gällande sin e-handel.

Ramlund menar att de flesta Ica Maxi butiker har haft fördel av pandemi, dock har Ica Maxi Kristianstad haft en normal tillväxt trots pandemin. Förklaringen till detta är att butiken har många byar i närområdet och dessa orter har ofta en närliggande butik med de basala behoven. Under pandemin tappade Ica Maxi Kristianstad försäljning på dessa orter, medan de vann försäljning hos människor som bor utanför dessa orter, vilket ledde till varken en ökning eller minskning i den totala tillväxten.

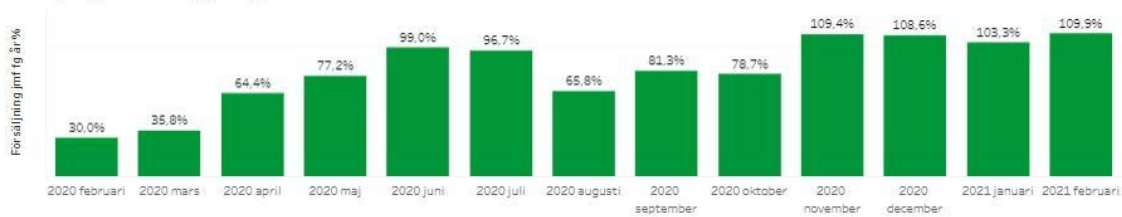
#### **4.1.2 Problem till följd av covid-19**

Då alla online-orderar plockas i butik behövdes det mer utrustning och personal för att tillgodose behovet. Initialt var det problematiskt för organisationen då kapaciteten inte kunde möta kundernas ökade efterfrågan. Vid ett flertal tillfällen kunde butiken inte ta emot fler online-orderar, vilket ledde till ett missnöje bland kunderna. Butiken behövde därmed utveckla och effektivisera plockprocessen samt anställa mer personal. Ramlund förklarar vidare att en utmaning var att hitta rätt balans i personalbeläggningen. Eftersom effekterna av covid-19 har fluktuerat kraftigt, blev personalbristen mer påtaglig vid vissa lägen än andra, vilket Ramlund menar var utmanande för kapacitetsplaneringen. Det fanns dessutom kunder som upplevde att mängden personal som plockade i butikerna var störande. Dock fanns det kunder som uppskattade att det fanns mer personal tillgänglig i butiken.

#### **4.1.3 Statistik Ica Maxi Kristianstad**

Statistiken från Ica Maxi Kristianstad visar e-handelns ökning i jämförelse med föregående år. Figur 3 visar utvecklingen av Ica Maxi Kristianstads e-handel mellan februari 2020 till februari 2021. E-handeln hade en uppåtgående trend redan innan pandemin, men det skedde en oerhörd ökning när den bröt ut.

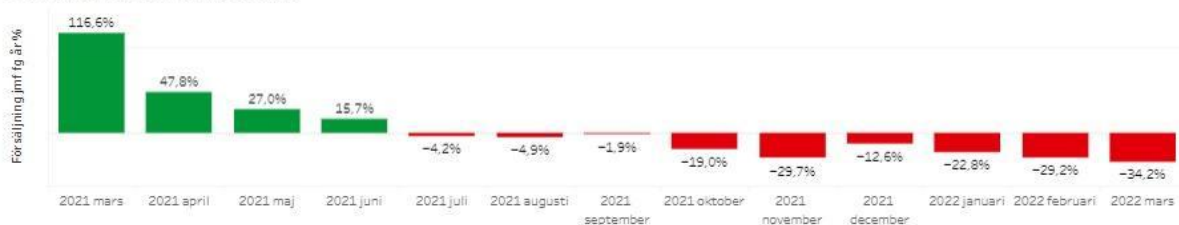
Försäljningsutveckling jmf fg år



Figur 3: Utveckling 2020-2021  
Källa: Ica Maxi Kristianstad

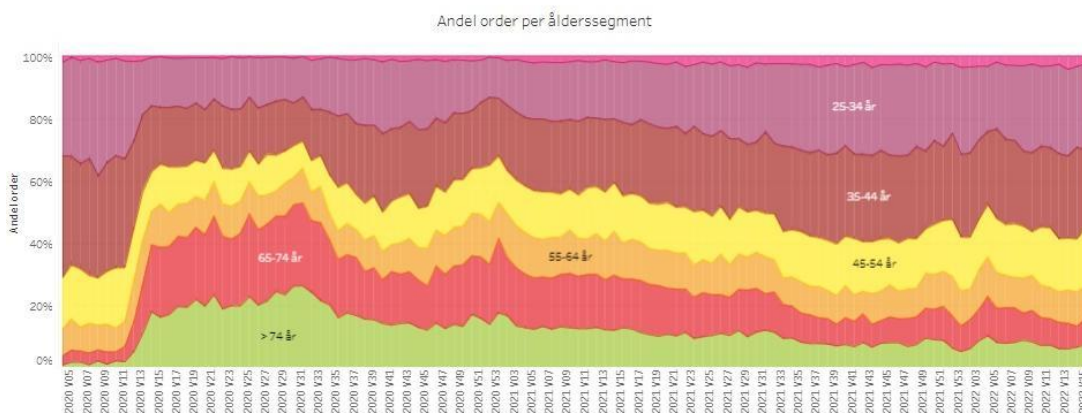
Figur 4 visar utvecklingen av Ica Maxi Kristianstads e-handel mellan mars 2021 till mars 2022. Tillväxten fortsatte positivt fram till och med juni 2021.

Försäljningsutveckling jmf fg år



Figur 4: Utveckling 2021-2022  
Källa: Ica Maxi Kristianstad

Statistiken visar enorma procentuella ökning som många månader har en ökning på över 100 procent. En anledning till att ökningen var mindre i början av pandemin var att butiken inte hade kapacitet att möta den ökade efterfrågan. Om ökningen av sin kapacitet hade skett snabbare, hade ökningen annars kunnat varit runt 80-90 procent.



Figur 5: Åldersfördelning  
Källa: Ica Maxi Kristianstad

Enligt figur 5 var det mestadels åldersspannet 25-34- åringar och 35-44- åringar som handlade online innan pandemin, men under pandemin skedde en enorm ökning av kunder som var mellan 65-74 år och kunder som var över 74 år. Innan pandemin var det knappt några kunder över 65 år som handlade online, till att det blev det största segmentet under pandemin. Efter pandemin har detta segment återigen minskat, och 75 procent av användandet av e-handeln består av 25-54 åringar.

#### **4.1.4 Konkurrenter**

Ramlund menar att Ica har, till skillnad från många av deras konkurrenter, lyckats åstadkomma en lönsamhet av deras e-handel genom att "våga" ta högre priser på de varor som kunderna handlar online. När det kommer till konkurrensfördelar menar Ramlund att deras främsta styrka är igenkänningsfaktorn, då Ica är ett av Sveriges starkaste varumärken. Dessutom har de ett väldigt brett och djupt online-sortiment med 12 000-13 000 artiklar. En annan viktig aspekt av deras e-handel som de jobbar mycket med är att ha så korta ledtider som möjligt.

#### **4.1.5 Miljöaspekter**

Vidare i intervjun ställdes frågan kring miljö-dilemmat som uppstår i samband med utkörning av varor vid e-handel. Respondenten berättade att all hemleverans sköts av ett externt logistikföretag som jobbar mycket med eco-driving och ruttplanering för att på bästa sätt hitta logistiska lösningar som optimerar deras körning och minskar effekterna av last mile problem. När det kommer till Ica som butik jobbar de mycket med att öka fyllnadsgraden på samtliga slot-tider, det vill säga det tidsfönster som en kund har för att hämta upp sin online-beställning, så att inget går till spillo genom att köra halvfulla bilar.

#### **4.1.6 Nuvarande situation och framtiden**

Gällande förändringar inom deras e-handel efter att pandemin avtagit så berättar Ramberg att det inte är lika högt tryck på deras e-handel längre. Under pandemin var den största andelen som handlade online den äldre kundgruppen. De har nu i stor utsträckning kommit tillbaka till att handla i butik och nu är det istället barnfamiljer som står för en stor andel av inköpen online.

När det kommer till framtidens e-handel tror respondenten att det kommer fortsätta växa och utvecklas ytterligare. Ramberg tror dock att behovet av en fysisk butik alltid kommer finnas.

## **4.2 Ica Maxi Linköping**

Den andra respondenten som intervjuades var Caroline Gröndahl. Gröndahl har jobbat på Ica Maxi Linköping i fem år, varav fyra på e-handeln där hon är säljchef.

### **4.2.1 E-handeln och dess utveckling under covid-19**

Ica Maxi Linköping började sin e-handel 2016. Butiken erbjuder hemleverans och upphämtning i butik. För hemleverans tillkommer en avgift oavsett storlek på beställningen och butiken använder även generellt ett påslag på vissa varor som är mellan två till åtta procent.

Innan covid-19 var e-handeln begränsad och det var främst unga som använde den. Det sågs mer som en sidosaffär och som en kundservice. Butiken ville däremot öka sin e-handel och jobbade på olika sätt för att utveckla den.

Gröndahl var mammaledig under utbrottet av covid-19, men hon berättar att förändringen gick över en natt och hur hon tillbaka från mammaledigheten till ett kaos. Butiken var tvungen att snabbt ställa om sin verksamhet och prioritera sin e-handel. Detta gjordes genom att befintlig personal fick lära sig e-handeln och att butiken anställde mer personal. Gröndahl nämner även att en stor förändring var att den äldre generationen började handla online. Butiken var därmed tvungna att öka sin kundservice och för denna grupp var det viktigt att vara pedagogisk och hjälpa dem med exempelvis Bank-ID.

### **4.2.2 Problem till följd av covid-19**

När respondenten fick frågan kring vad de såg för effekter och problem med covid-19 svarade hon initialt att på grund av den goda utrustningen de hade så var de inte så begränsade. De hade hunnit flytta till nya och större lokaler ett par år innan vilket var till stor hjälp då de därför hade möjligheten att öka sin e-handel. Enligt respondenten var det mer problematiskt att ställa om till det tempot och de volymerna som covid-19 orsakade då ökningen av e-handeln skedde explosionsartat. Gröndahl menar att när covid-19 bröt ut så stördes e-handeln då avdelningar inte hann fylla på varor i den takt som det behövdes, vilket resulterade i tomma hyllor och missnöjda kunder.

Till en början var det svårt för butiken att avgöra ifall ökningen skulle bestå eller om den var tillfällig. Därför förklarar respondenten att första lösningen var att omlokalisera personalen internt mellan avdelningarna och sätta till timmar för att täcka det behov som fanns. När de insåg att förändringarna skulle bestå valde butiken att anställa mer personal för att möta sin efterfrågan. Gröndahl förklarar att det även var utmanande att planera sin kapacitet under pandemin i och med den extraordinarie situationen. Gröndahl förklarar vidare att det även går att se ur ett positivt perspektiv eftersom det fanns större möjlighet att påpeka vilka varor som är slut vilket blir bättre för utvecklingen då de enklare kunde se vad som fattas.

Ytterligare ett problem som Ica Maxi Linköping ställdes inför var att det var en global brist på pappersmassa. Detta gjorde i sin tur att det blev brist på etiketter och påsar, vilket påverkade det dagliga arbetet för butiken. Gröndahl förklarar att deras åtgärder för bristsituationen var att handla från fler leverantörer samt upprätthålla ett säkerhetslager för dessa produkter.

#### **4.2.3 Statistik Ica Maxi Linköping**

Respondenten kan inte dela med sig av detaljerad statistik gällande e-handeln på grund av att det är konfidentiell information. Hon delar dock med sig av informationen att e-handeln ökade med 85 procent mellan 2019 och 2020 och att e-handeln ökade med 300 procent vissa dagar.

#### **4.2.4 Konkurrenter**

Vidare frågade författarna hur Ica Maxi Linköping förhåller sig gentemot sina konkurrenter. Gröndahl menar då att Ica som varumärke är väldigt starkt och har därmed inget behov av att jämföra sig med andra. De jobbar istället mer med sin egna affär för att växa och bli bättre. Ytterligare en konkurrensfördel är deras breda utbud. De har mycket artiklar, en stor butik och erbjuder alla möjliga kategorier av varor. Vidare förklarar Gröndahl att de har mycket förmånliga priser; en undersökning gjord av PRO (Pensionärernas Riksorganisation) visar att Ica Maxi Linköping är den billigaste butiken i Östergötland vilket självklart utgör en konkurrensfördel.

#### **4.2.5 Miljöaspekter**

I och med den ökade e-handeln covid-19 innebar ökade butikens transporter och därmed deras medvetenhet kring dessa. Gröndahl berättar att de arbetar aktivt med att förbättra förutsättningarna för att göra effekterna av e-handeln mer miljövänliga. Genom att styra sin logistikkedja på ett effektivt sätt försöker de att alltid åka med fulla bilar, vilket blivit enklare när e-handeln ökat. Respondenten förklarar vidare att de har investerat i nya bilar som kör på PVO (vegetabiliskt oljebränsle) och därmed är mer miljövänliga.

#### **4.2.6 Nuvarande situation och framtiden**

På frågan hur de upplever sin situation kring e-handeln nu efter pandemin svarar Gröndahl att det har skett en minskning i antal kunder som handlar online då kunder börjat handla i butiker igen. Den åldersgrupp vars e-handel ökade mest under pandemin, de äldre, har minskat och därmed har behovet av kundservice inom e-handel minskat. Covid-19 har varit till stor hjälp för utvecklingen av Ica Maxi Linköpings e-handel och Gröndahl menar att det förmodligen hade tagit uppemot fem år för att få samma utveckling som de fått till följd av covid-19. Gröndahl avslutar med att konstatera att pandemin hjälpt dem att genomföra förändringar som gjort att de hittat sätt att göra deras jobb bättre, enklare och mer effektivt.

När det kommer till hur Ica Maxi Linköping jobbar för att utveckla deras e-handel förklarar Gröndahl att det i stor utsträckning handlar om att attrahera nya kunder eftersom det i första hand handlar om att öka försäljningen. Respondenten berättar att Ica-koncernen sedan några år tillbaka jobbat med utveckling av en ny e-handelsplattform där alla individuella Ica-butikers e-handel ska skötas från. Tanken med plattformen är att mathandlingen online ska bli mer kundvänlig. Gröndahl avslutar med att säga att hon ser väldigt positivt på framtidens e-handel. Respondenten tror att mycket handlar om att hitta nya och mer effektiva lösningar som kan leda till ytterligare förbättringar, till exempel att leverera fisk, något som inte är möjligt idag. Respondenten menar att e-handeln kommer, precis som idag, handla om att underlätta för kunderna genom tidsbesparing och bekvämlighet.

### **4.3 Ica Maxi Råå**

Den tredje respondenten vill förbli anonym med dess namn och roll men jobbar i stor utsträckning med Ica Maxi Råås e-handel samt har god insyn i den.

### **4.3.1 E-handeln och dess utveckling under covid-19**

E-handeln på Ica Maxi Råå startade mellan 2016 och 2017. Kunderna kan välja mellan upphämtning i butik eller hemleverans. Varorna har samma pris online som i butik, men vid alternativet hämta varorna i butik tillkommer en upphämtningsavgift och vid hemleverans tillkommer en leveransavgift. Innan covid-19 hade e-handeln en andel på 3,5 procent och enligt respondenten var den välfungerande och gick successivt uppåt. Vid utbrottet av covid-19 skedde en enorm ökning av e-handeln då kunderna inte ville besöka butiken i samma utsträckning. Det här krävde en stor förändring gällande bemanning och teknisk utrustning. Butiken hade en positiv tillväxt både online och i butiken. Respondenten tror att detta beror på att de kunde möta den ökade efterfrågan online samt att butiken har stora ytor, vilket resulterar i att det inte uppstår samma trängsel som det gör i många andra affärer. Under pandemin var det färre kunder som kom och handlade i butiken. Istället för att handla flera gånger i veckan så gjorde kunderna färre besök men handlade större volymer, vilket gjorde att kundantalet i den fysiska butiken minskade. Innan pandemin var det enligt respondenten främst barnfamiljer som handlade online, men under pandemin började även seniora att använda sig av e-handeln. Dock minskade denna grupp återigen när pandemin tog slut.

### **4.3.2 Problem till följd av covid-19**

Vidare i intervjun frågar författarna vad butiken såg för problem och effekter med covid-19. Respondenten förklarar då att det största problemet gällde bemanningen. Det fanns till en början möjligheten att flytta personal internt för att täcka de avdelningar som fick ett ökat behov. När de insåg att pandemin och dess konsekvenser skulle bli ett bestående problem började de successivt anställa mer personal för att täcka de nya förutsättningarna. För att manövrera ovanstående problem fick de dessutom, specifikt runt högtiderna, börja plocka i skift så att det börjades plocka 03:00 för att hinna innan kunderna kom till butiken och fortsatt plocka efter att kunderna hade lämnat fram till till 24:00. Det fanns inte heller tillräcklig teknisk utrustning, såsom handdatorer och plockvagnar, för att kunna hantera efterfrågan. E-handeln behövde därmed låna utrustning från andra avdelningar, vilket i sin tur ledde till en brist hos dem.

Butiken har även upplevt problem gällande leveranser, då det har varit brist på vissa artiklar. Bristsituationen har uppstått främst på grund av sjukdom, både hos transportörer och

anställda internt hos Ica. För att lösa denna här typen av problem fick de mycket stöd och hjälp av Ica centralt.

Respondenten berättar att det har varit utmanande att hitta rätt tempo i verksamheten då de varit tvingade att öka och minska kapaciteten drastiskt på kort tid för att anpassa sig till nya situationer, men genom flexibla medarbetare lyckades de hitta en bra balans trots detta. Kapaciteten varierar från dag till dag och bemanningen av butiken sker mycket utifrån tidigare orderstatistik. Respondenten förklarar att det har varit utmanande att planera sin kapacitet under pandemin då de har ställts inför en helt ny situation som det inte finns någon tidigare erfarenhet av. I början av pandemin handlade mycket av kapacitetsplaneringen om att försöka få ut så mycket varor som möjligt till kunderna berättar respondenten. Det gjordes genom styrning av antal slot-tider per dag utifrån hur mycket personal som fanns tillgänglig.

#### **4.3.3 Statistik Ica Maxi Råå**

Den stora ökningen gällande e-handel skedde mellan 2019 till 2020 då försäljningen online ökade med 134 procent, från 17,3 miljoner till 40,5 miljoner. 2021 var försäljningen online 45,1 miljoner och butiken lyckades alltså bibehålla och öka försäljningen ytterligare.

#### **4.3.4 Konkurrenter**

När det kommer till konkurrentbevakning och undersökning av trender berättar respondenten att det inte är något som de som enskild butik gör, utan det är en uppgift som Ica-koncernen centralt sköter. Däremot är de trygga med att deras främsta konkurrensfördel på e-handelsmarknaden är det breda sortimentet de har möjlighet att erbjuda tack vare att de plockar i butik. Dessutom har de möjlighet att erbjuda lokalproducerade varor, något som respondenten menar är unikt för dem.

#### **4.3.5 Miljöaspekter**

Transporter är en aspekt som är både kostnadskrävande och miljökrävande och problemen kopplade till transporter uppmärksammades mer under covid-19 enligt respondenten. Respondenten berättar att all hemleverans sker med butikens egna bilar och chaufförer. Eftersom möjligheten att köra med elbilar ännu inte finns handlar det främst om att optimera rutterna. De använder sig utav ett verktyg som ritar upp de optimala rutterna åt dem och

försöker effektivisera så de kör så få kilometer som möjligt på ruten de ska på. Respondenten förklarar även att de jobbar med att ha så hög fyllnadsgrad som möjligt så att inget går förlorat, vilket underlättats under covid-19. Respondenten förklarar vidare att butiken har arbetat mer med att effektivisera sina processer gällande transporter under covid-19.

#### **4.3.6 Nuvarande situation och framtiden**

Under covid-19 förklarar respondenten att antal kunder i butiken stagnerade eftersom många övergick till e-handeln. När restriktionerna släpptes övergick många till att återigen handla i den fysiska butiken. Däremot menar respondenten att det är viktigt att utveckla e-handeln för att inte tappa kunder till sina konkurrenter. Ica jobbar med en helt ny e-handelsplattform, vilket respondenten tror kommer vara till stor hjälp för att underlätta kundernas e-handelsupplevelse. Dessutom jobbar de kontinuerligt för att förbättra sin e-handel genom att ständigt öka sortimentet som erbjuds. Avslutningsvis förklarar respondenten att utvecklingen av e-handeln har gått betydligt snabbare tack vare covid-19 och menar på att e-handeln kommer fortsätta öka successivt i framtiden, men inte i samma utsträckning som den gjorde under covid-19. De är inte oroliga att e-handeln ska kannibalisera den fysiska butiken.

### **4.4 Ica Maxi Alingsås**

Den fjärde personen att intervjua var Christian Melin som jobbar som ställföreträdande handlare på Ica Maxi Alingsås.

#### **4.4.1 E-handeln och dess utveckling under covid-19**

Melin berättar att Ica Maxi Alingsås började med e-handel 2015. Butiken erbjuder hemleverans och upphämtning i butik. De har inget påslag på varorna som handlas online utan istället tar de ut en avgift för plock och leverans.

Respondenten berättar att de inte storsatsade på e-handeln innan pandemin, utan mer hade den som ett erbjudande till de kunder och företag som efterfrågade tjänsten. De har haft en stabil och bra tillväxt med 15-20 procent per år sedan start. Innan pandemin hade de omkring tio personer som jobbade med e-handeln. Under hösten 2020 hade denna styrka utökats till 30 personer för att möta den extrema efterfrågan som uppstått.

#### **4.4.2 Problem till följd av covid-19**

En utmaning i början av pandemin var att tillgodose den enorma ökningen av efterfrågan på e-handeln. Melin berättar att det var svårt att avgöra ifall den ökade efterfrågan skulle bestå eller om den var tillfällig. Till en början försökte de öka sin kapacitet genom att omlokalisera befintlig personal, men tillslut nådde det en punkt där de även behövde rekrytera ny personal. Melin berättar vidare att det tog ett tag att möta den nya efterfrågan eftersom de behövde anställa ny personal på mycket kort tid samt att den nya personalen behövde en upplärningsperiod. Trots efterfrågan har minskat efter covid-19 så menar Melin att det inte har blivit ett överskott av personal. Detta beror på att det är enkelt att justera kapaciteten eftersom mycket av personalen enbart jobbar deltid. Melin berättar även att vid sin kapacitetsplanering så utgår butiken utifrån prognoser. De belägger därmed mer personal under dagar och tider som det förväntas att vara en högre efterfråga.

Under covid-19 var seniora rekommenderade att inte besöka fysiska butiker. Melin berättar att de anpassade egna slot-tider och egna utkörningar för denna kundgrupp. De tog även hjälp av föreningslivet för att köra ut sina varor.

Precis som många andra inom livsmedelsbranschen upplevde Ica Maxi Alingsås störningar från många av sina leverantörer under pandemin. Respondenten berättar att de har fått gå tillväga på olika sätt för att lösa detta. De försökte hitta andra leverantörer och ökade sina säkerhetslager för att bättre svara för störningar i leveranskedjan.

#### **4.4.3 Statistik Ica Maxi Alingsås**

Respondenten berättar att den stora ökningen av e-handeln skedde år 2020 då den hade en ökning med 57 procent jämfört med år 2019. Under år 2021 stabiliserades e-handeln och tillväxten låg på 18 procent. Under år 2022 har den gått ner något. Melin berättar vidare att de överlag inte har haft en fördel av pandemin. Respondenten menar på att det till stor del beror på att Ica Maxi Alingsås är belägen i ett köpcentrum där besöken sjönk kraftigt under år 2020 och 2021. Ökningen av deras e-handel har inte kompenserat tillräckligt för den uteblivna fysiska handeln och lönsamhetsmässigt var år 2020 och 2021 sämre än år 2019.

#### **4.4.4 Konkurrenter**

Vidare i intervjun får Melin frågan kring hur de förhåller sig gentemot sina konkurrenter. Respondenten svarar då att de främst försöker hålla koll på vad som händer runt om i storstadsregionerna eftersom det är där de flesta tjänsterna utvecklas först, såsom Foodora och Foodora market. Därpå förklarar Melin att de även försöker bevaka sina närliggande och traditionella konkurrenter genom att jämföra leveransalternativ samt priser och avgifter för att hålla sig konkurrenskraftiga. Melin menar att butikens största konkurrensfördel är deras kundvänliga personal och breda sortiment som erbjuds till samma priser online som i butik. Respondenten förklarar att de differentierar sig gentemot sina konkurrenter genom att kunderna kan välja mellan sortimentet från delikatessen, charkuterierna och bageriet när de handlar online.

#### **4.4.5 Miljöaspekter**

Melin menar att det har blivit en högre fyllnadsgrad på fordonen efter covid-19 och att de ständigt jobbar med att ruttoptimera. Respondenten förklarar däremot att butiken inte aktivt arbetar med miljöfrågor lokalt utan att det är Ica koncernen som sköter de aspekterna.

#### **4.4.6 Nuvarande situation och framtiden**

Respondenten förklarar att de har fått minska sin personalstyrka inom e-handeln efter att restriktionerna kopplade till covid-19 släppts då efterfrågan av deras e-handel minskat. Melin förklarar att butikens e-handel inte hade varit lika utvecklad utan covid-19. De har blivit "tvingade" att effektivisera sina rutiner kring exempelvis plock och hemleveranser vilket har påskyndat e-handelsutvecklingen rejält. Vidare menar respondenten att Ica Maxi Alingsås framtida e-handel kommer att fortsätta öka, men i en långsammare takt än under covid-19, då fler kunder återgår till att handla i den fysiska butiken igen. Melin förklarar avslutningsvis att de vill att kunderna ska fortsätta använda e-handeln så länge det är gynnsamt för butiken ur ett lönsamhetsperspektiv.

## 5. Analys

### 5.1 Covid-19s påverkan på Ica Maxis e-handel

Efter intervjuer med respondenter från fyra Ica Maxi-butiker på geografiskt skilda områden kan det konstateras att det finns stora likheter mellan butikerna gällande deras e-handel och dess anpassning till covid-19. Enligt Abbu m.fl. (2021) kan verksamheter skapa värde genom digital transformation och han menar att digitaliserade företag är mer produktiva och har en högre vinst. Av respondenterna framgår det att alla fyra butiker har haft en fungerande e-handel redan innan covid-19, med start mellan år 2015 och 2017, vilket visar att de redan innan pandemin påbörjat sin digitala transformation. Gemensamt för butikerna är att de erbjuder samma leveransalternativ - hemleverans eller hämta i butik. Butikerna har dock olika strategier gällande prissättning. En av respondenterna menar att kunderna accepterar påslag på varorna bättre, medan andra menar att leveransavgift och plockavgift är den mest optimala strategin.

Utbrottet av covid-19 resulterade i en explosionsartad ökning av efterfrågan på e-handeln för alla fyra butikerna och många konsumenter förflyttade sig från den fysiska butiken till e-handeln, vilket kan jämföras med vad Avery, m.fl. (2012) beskriver som kannibalisering. Det bör noteras att det är svårt att avgöra ifall ökningen av e-handeln beror på att befintliga kunder har bytt kanal eller om nya kunder har tillkommit, eftersom respondenterna inte kunde dela med sig av statistik på det.

Avery m.fl. (2012) menar att kannibalisering kan uppstå på flera sätt. Det första sättet är att den nya kanalen fungerar som ett substitut. Respondenterna förklarar att e-handel erbjuder kunderna samma sortiment som den fysiska butiken utan att kostnaderna ökar markant, och därmed kan det påstås att e-handeln fungerar som ett substitut. Det andra sättet som kannibalisering kan uppstå på är genom att den nya kanalen erbjuder ett utökad alternativ för kunderna (Avery, Steenburg, Deighton & Caravella, 2012). Genom att använda butikernas e-handel tillkommer tjänster såsom hemleverans och plockservice vilket leder till tidsbesparing och bekvämlighet för kunderna. Det kan därmed argumenteras för att kannibalisering har uppstått även ur den här aspekten.

Enligt Kerin m.fl. (1978) är en viktig aspekt att kannibalisering inte behöver innebära något negativt, vilket flertalet respondenter bekräftar. Melin menar att de ser positivt på att kunderna fortsätter att använda sig av e-handel som försäljningskanal, så länge det är lönsamt för butiken. Respondenterna är däremot eniga om att den fysiska dagligvarubutiken inte kommer konkurreras ut av e-handeln. Ramlund menar att behovet av en fysisk butik alltid kommer finnas och respondenten för Ica Maxi Råå nämner att de inte är oroliga för att e-handeln kommer kannibalisera på den fysiska butiken, då den har minskat markant efter covid-19.

På grund av covid-19 och dess effekter förändrades konsumenternas köpbeteenden. Enligt Kerin m.fl. (1978) är det viktigt att observera sina konsumenter, konkurrenter och förändringar på marknaden för att kunna uppnå proaktiv kannibalisering (Kerin, Harvey & Rothe, 1978). Samtliga respondenter bekräftar att de snabbt var tvungna att ställa om sina verksamheter och skapa nya förutsättningar för att anpassa sig till den ökade efterfrågan av e-handel för att inte tappa sina kunder till konkurrenter.

Två av respondenterna menar att de inte har haft en fördel av covid-19 och förklarar att trots den enorma ökningen av e-handeln så har inte den totala omsättningen för butiken ökat. De två övriga butikerna kunde inte dela med sig av denna typ av statistik, vilket gör det svårt att avgöra ifall detta är en skillnad mellan butikerna.

Innan covid-19 var det enligt respondenterna främst barnfamiljer som handlade online, men under covid-19 ökade den seniora kundgruppen som istället blev den största kundgruppen enligt samtliga respondenter. Det här var en förändring som butikerna anpassade sig till på olika sätt. Melin berättar att de anpassade egna slot-tider och egna utkörningar för denna kundgrupp och Gröndahl berättar att de ökade sin kundservice för denna grupp exempelvis genom att hjälpa dem med Bank-ID. Att butikerna anpassade sig efter den seniora kundgruppen kan jämföras med vad Eisenhardt och Martin (2000) benämner som dynamiska förmågor.

## **5.2 Problem som uppstått till följd av covid-19 och butikernas anpassning**

Hobbs (2020) nämner att brist på arbetskraft är en konsekvens av covid-19 inom dagligvarubranschen, vilket respondenterna bekräftar. Respondenterna var eniga om att den

största utmaningen under pandemin var att efterfrågan blev större än den tillgängliga kapaciteten hos butikerna, vilket resulterade i brist på personal och utrustning. Butikerna var överens om att en ökning av kapaciteten krävdes för att möta den ökade efterfrågan, men deras tillvägagångssätt varierade. Den gemensamma och den främsta åtgärden var att öka sin personalstyrka till e-handeln. Till en början flyttades personal internt och butiken satte in extra timmar, men med tiden anställdes även ny personal. Andra åtgärder var att effektivisera sina rutiner kring exempelvis plock och hemleveranser och att plocka i skift. Butikernas anpassning till problemet kan återigen jämföras med vad Eisenhardt och Martin (2000) benämner dynamiska förmågor. Genom att omforma verksamheten och dess resurser för att anpassa sig efter nya förhållanden lyckades butikerna skapa värde.

Gällande kapacitetsplanering så förklarar Melin att de i normala fall utgår från prognoser och belägger mer personal under dagar och tider som det förväntas att vara en högre efterfråga, vilket kan kopplas till det Lantz (2015) beskriver som lagerlös produktion. Enligt Lantz (2015) underlättar god kapacitetsplanering möjligheten att möta kundernas efterfrågan, men respondenterna förklarar att covid-19 försvårade processen att planera sin kapacitet då pandemin var en extraordinär situation. Dels visste ingen hur länge pandemin skulle pågå, och dels var det svårt att avgöra ifall effekterna av pandemin skulle kvarstå även efter att pandemin var över. Det var därmed utmanande för butikerna att avgöra ifall de borde implementera provisoriska lösningar eller ifall de borde ställa om verksamheten utifrån att konsekvenserna som covid-19 har medfört är permanenta. Samtliga respondenter intygar att de till en början använde provisoriska lösningar genom att förflytta personal internt och sätta in extra timmar, men med tiden var de tvungna att göra mer permanenta förändringar såsom anställa mer personal och förändra dåvarande processer. Ramlund nämner även att effekterna av covid-19 har fluktuerat kraftigt och personalbristen blev därmed mer påtaglig vid vissa lägen än andra vilket var ytterligare en utmaning gällande deras kapacitetsplanering. Lantz (2015) menar att det är enklare att hantera en obalans när efterfrågan är jämn eller känd över en längre tid, än när den är okänd.

Respondenterna nämner att ytterligare ett problem till följd av covid-19 var brist på artiklar. Bristen på artiklar har enligt respondenterna uppstått främst på grund av sjukdom, både hos transportörer och anställda internt hos Ica, men även som ett resultat av global brist på vissa artiklar. Hobbs (2020) nämner störningar i transportnätverk som en konsekvens som dagligvaruhandeln ställdes inför under covid-19, vilket kan jämföras med bristen på

artiklarna har uppstått på grund av sjukdom hos transportörer. Hobbs (2020) förklarar att ett centralt tillvägagångssätt för att reagera på oväntade förändringar i efterfrågan eller oförutsedda leveransstörningar är att ha en lyhörd försörjningskedja och strategiska lagerhanteringsplaner. Det här är åtgärder som även respondenterna bekräftar att butikerna har implementerat, i form av samarbete med fler leverantörer och ökning av säkerhetslager.

Respondenterna är överens om att det har skett en enorm förändring gällande e-handeln, som de har anpassat sin verksamhet efter. Åkerman (2021) skiljer på inkrementell förändring och radikal förändring. Visserligen har butikerna anpassat sig till förändringen, men eftersom de redan hade en etablerad e-handel så har förändringar enbart inneburit ökning av sin kapacitet. De har inte gjort förändringar som skiljer sig från den initiala affärsmodellen och därmed kan det konstateras att Ica Maxi har genomgått en inkrementell förändring. De har inte gjort några dramatiska ändringar inom verksamheten utan endast utvecklat den befintliga kompetensen genom redan existerande verktyg. Butikerna hade en fungerande e-handel redan innan covid-19 och var inställda på att den successivt skulle öka inom de kommande åren. Covid-19 påskyndade däremot utvecklingen av e-handeln på ett sätt som ingen kunde förutspå. Visserligen skedde det en enorm ökning av efterfrågan men det förändrade inte arbetssättet och processerna gällande e-handeln och samma aktörer var inblandade i tjänsten. För att möta den nya efterfrågan så använde butikerna sig av befintlig kunskap och därmed kan det argumenteras för att dagligvaruhandeln befinner sig på vad Eisenhardt och Martin (2000) benämner som en måttligt dynamisk marknad.

Ökningen av e-handeln bidrog till ökade transporter för butikerna. Transporter är en aspekt som är både kostnadskrävande och miljökrävande, och problemen kopplade till transporter uppmärksammades mer under covid-19 enligt en av respondenterna. Enligt Abbasi och Nilsson (2016) är hållbarhet en trend som blir allt viktigare hos konsumenter och en faktor som butiker behöver beakta. Respondenterna förklarar att de jobbar på olika sätt för att minska miljöpåverkan och kostnaderna. En utbredd strategi är att ha hög fyllnadsgrad genom konsolidering på sina fordon, vilket har varit enklare att uppnå under covid-19 enligt respondenterna. Genom samlastning kan utnyttjandegrad av fordonen öka och på så sätt kan belastningen på miljön reduceras (Alm, Granlund & Magnusson, 2017). Ytterligare en åtgärd är att optimera sin ruttplanering, vilket Lumsden m.fl. (2019) nämner är en bra strategi för att hantera last mile problem, som är ett omdiskuterat dilemma gällande transporter. Flera av respondenterna berättar att de frekvent jobbar med ruttplanering för att optimera

transporterna vid utkörning av online-beställningar. Effektiv ruttplanering kopplat till e-handel är en viktig aspekt när det kommer till trafikvolym och energianvändande för att minska effekten på miljön (Trafikanalys, u.å.). Det är svårt att dra slutsatser ifall covid-19 har resulterat i en positiv eller negativ påverkan på miljön, men det kan konstateras att miljömedvetenheten hos butikerna har ökat och att de har jobbat mer med att effektivisera sina processer gällande transporter.

Covid-19 medförde stora konsekvenser och respondenterna förklarar olika åtgärder som de gjorde för att anpassa sig till situationen vilket kan jämföras med det som Hobbs (2020) förklarar som resiliens. Gemensamt för de studerade butikerna är att de har haft en enorm tillväxt inom sin e-handel till följd av covid-19, flertalet månader hade de en tillväxt på över 100 procent. Den enorma tillväxten kan ses som ett bevis på att butikerna lyckades anpassa sig till den nya situationen som uppstod. Enligt Waters (2007) ökar företags resiliens om det finns tydliga handlingsplaner för möjliga hot. Covid-19 var en händelse som ingen kunnat förutse och därmed hade ingen av butikerna tydliga strukturer och metoder för hur denna händelse skulle hanteras. Ramlund menar på att om ökningen av deras kapacitet hade skett snabbare hade de kunnat öka tillväxten av e-handeln ytterligare. Om butiken hade haft tydliga handlingsplaner för denna typ av situation kan det argumenteras för att butikerna hade kunnat öka tillväxten mer än vad de gjorde.

### **5.3 Framtidens e-handel**

Abbu, Fleischmann & Gopalakrishna (2021) menar att covid-19 har tvingat fram den digitala transformationen hos företag och förändrat konsumenternas köpbeteenden, vilket samtliga respondenter bekräftar. Respondenterna menar att den utveckling som skett gällande butikernas e-handel inte hade uppstått utan covid-19, och en av respondenterna säger att det hade tagit flera år att uppnå samma resultat. De är eniga om att e-handeln kommer att fortsätta växa men inte i samma takt som under covid-19. En av respondenterna menar, liksom Cagliano m.fl (2017), att e-handeln kommer handla om att underlätta för kunderna genom tidsbesparing och bekvämlighet.

Utveckling av nya varor och tjänster är nyckeln för tillväxt hos företag (Tillväxtverket, 2018). Gemensamt för alla studerade butiker är att de ständigt jobbar för att utveckla sin e-handel för att inte tappa kunder till sina konkurrenter. En av respondenterna förklarar att de ständigt

försöker att utvidga sitt sortiment som till exempel att kunna leverera färskvaror såsom fisk, något som inte är möjligt idag. Det framkommer även att Ica-koncernen skapar en ny e-handelsplattform för att underlätta och förbättra e-handelupplevelsen för kunderna. Det kan alltså konstateras att butikerna har rätt strategi för att öka sin tillväxt i enlighet med vad Tillväxtverket (2018) menar på är en bra strategi för att effektivisera verksamheter, skapa kundvärde och behålla konkurrensfördelar. Författarna tror, liksom respondenterna, att e-handeln hos Ica Maxi kommer att fortsätta öka. Däremot tror författarna att e-handeln i framtiden kommer separeras från den fysiska butiken genom att all verksamhet kopplat till e-handeln kommer att ske i centraliserade lager istället för i de fysiska butikerna.

## 6. Slutsats

Det kan konstateras att covid-19 gav upphov till en enorm ökning av efterfrågan på e-handeln för Ica Maxi. Konsumenter förflyttade sig från den fysiska butiken till e-handeln, men det är svårt att dra slutsatser ifall det är befintliga kunder som har förflyttat sig eller om det är nya kunder som har tillkommit. Utbrottet av covid-19 resulterade i att den största åldersgruppen inom e-handeln förflyttades från att vara barnfamiljer till seniora.

Den största utmaningen som Ica Maxi ställdes inför var att efterfrågan på e-handeln översteg den tillgängliga kapaciteten, vilket resulterade i en brist på både personal och utrustning. Den gemensamma och främsta åtgärden för att komma tillrätta med situationen var att öka sin kapacitet till e-handeln. Till en början flyttades personal internt och med tiden anställdes även ny personal. Covid-19 försvårade processen att planera sin kapacitet utifrån prognoser, då det var en händelse som inte inträffat tidigare och det var svårt att avgöra ifall konsekvenserna skulle förbli långvariga. För några av butikerna uppstod även störningar i leveranskedjan vilket resulterade i brist på artiklar. För att åtgärda problemet samarbetade butikerna med fler leverantörer och ökade sina säkerhetslager. Det är svårt att dra slutsatser huruvida covid-19 har haft en påverkan på miljön, men det kan konstateras att miljömedvetenheten hos butikerna har ökat och att deras processer kring samlastning har effektiviserats.

Samtliga butiker har sett en nedgång av e-handeln efter covid-19 då fler har övergått till att handla i de fysiska butikerna igen, speciellt det seniora kundsegmentet. Gällande framtiden så är butikerna överens om att e-handeln kommer fortsätta växa och är här för att stanna, men tillväxten kommer inte att ske i samma takt som under covid-19. Respondenterna är överens om att covid-19 påskyndade utvecklingen av e-handeln då butikerna var tvungna att effektivisera sin e-handel och förändra sitt arbetssätt. De fick många lärdomar från perioden som kan användas för att förbättra framtidens e-handel. För att hålla sig konkurrenskraftiga jobbar butikerna ständigt med att utveckla sin e-handel. Detta gör de bland annat genom att kontinuerligt bredda sitt sortiment samt utveckla sin e-handelsplattform för att underlätta för kunderna att handla online.

## **6.1 Vidare forskning**

Uppsatsen har utgått ifrån butikernas perspektiv. Ett förslag till vidare forskning kan vara att beakta konsumenternas perspektiv. Genom att jämföra butikernas antaganden med konsumenternas synsätt och deras attityder gentemot e-handeln under covid-19 hade mer djupgående slutsatser kunnat dras. Förslagsvis hade konsumenternas förändrade köpbeteenden kunnat analyseras.

## Referenser

Abbasi, M., Nilsson, F. (2016). Developing environmentally sustainable logistics: Exploring themes and challenges from a logistics service providers' perspective. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, Vol. 46 (pp. 273-283). DOI: 10.1016/j.trd.2016.04.004

Abbu, H.R, Fleischmann, D & Gopalakrishna, P. (2021). The Digital Transformation of the Grocery Business - Driven by Consumers, Powered by Technology, and Accelerated by the COVID-19 Pandemic. *Trends and Applications in Information Systems and Technologies Vol. 1367*. (pp. 329-339). DOI: 10.1007/978-3-030-72660-7\_32

Aker-Sundling, E, Carlsson, J., & Fridén, E. (2006). *IT-bubblan och dess påverkan på IT-branschen*. (Kandidatuppsats). Lund. Lunds Universitet. Hämtad från <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1340288&fileId=2434400>

Alm, L., Magnusson, S. & Mattsson-Granolund, A. (2017). *Utvärdering av informationsutbyte vid konsolidering och de-konsolidering av stora mängder gods*. (Examensarbete). Borås. Högskolan i Borås. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1142724/FULLTEXT01.pdf>

American Psychological Association.(2020). *Building your resilience*. Hämtad 5/5 från: (<https://www.apa.org/topics/resilience>)

Avery, J., Steenburg,T., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111. DOI: 10.1509/jm.09.0081

Baudier, P & Lima, M. (2017) Business Model Canvas Acceptance among French Entrepreneurship Students: Principles for Enhancing Innovation Artefacts in Business Education. *Journal of Innovation Economics & Management* 23(2):159 DOI:10.3917/jie.pr1.0008

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*; Tredje upplagan. Stockholm: Liber.

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

Cardenas, I Borbon-Galvez, Y., Verlinden, T., Van der Voorde, E., Vanelslander., T; Dewulf, W. (2017). City logistics, urban goods distribution and last mile delivery and collection. *Competition and Regulation in Network Industries*, Vol. 18(1-2), pp.22-43. DOI: 10.1177/1783591717736505.

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

CNN. (2021). *This is one of the fastest growing jobs at Walmart*. Hämtad 4/4-2021 från: <https://edition.cnn.com/2021/02/12/business/walmart-jobs-personal-shoppers/index.html>

Computersweden. (2021). *E-handeln fortsätter öka - 10 000 butiker kommer slås ut inom 10 år*. Hämtad 4/1-2022 från: <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.751670/e-handeln-fortsatter-oka--10-000-butiker-kan-slas-ut-inom-tio-ar>

Dannenbergh, P., Fuchs, M., Riedler, T., Wiedemann, C., (2020). Digital Transition by COVID-19 Pandemic? The German Food Online Retail. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, Vol.111 (3), p.543-560. DOI: 10.1111/tesg.12453

Deutsch, Yael, and Boaz Golany. (2018). A Parcel Locker Network as a Solution to the Logistics Last Mile Problem. *International Journal of Production Research*, Vol. 56 (pp. 251-261). DOI: 10.1080/00207543.2017.1395490

E-handel. (2021). *Matbutikerna om kaosåret: "Tvungna att agera snabbt"*. Hämtad 5/4-2022 från: <https://www.ehandel.se/matbutikerna-om-kaosaret-2020-tvungna-att-agera-snabbt>

Eisenhardt K.M. & Martin J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities pp. 1105-1121. DOI: 10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11<1105%3A%3AAID-SMJ133>3.0.CO%3B2-E

Folkhälsomyndigheten. (2022). *Covid-19 ska fortsatt spåras i vård och omsorg*. Hämtad 27/5-2022 från: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2022/mars/covid-19-ska-fortsatt-smittsparas-i-var-d-och-omsorg/>

Handelsfakta. (uå). *E-handeln i Sverige*. Hämtad 4/1-2022 från: <https://handelsfakta.se/insikt/e-handeln-i-sverige/>

Handelstrender. (uå). *Definition av detaljhandel*. Hämtad 14/5-2022 från: <https://www.handelstrender.se/detaljhandel/>

Hobbs, J.E., (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 68, Issue 2, Pages 171-176. DOI: 10.1111/cjag.12237

Hui Reserach. (2015). *Digitala och mobila köpbeteenden i dagligvaruhandeln*. Hämtad från 6/5-2022 från: <https://www.extendaretail.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2018/12/digitala-kpbeteenden-extend-a-retail.pdf>

ICA gruppen. (u.å). *Ica Sverige- Sveriges ledande dagligvaruaktör*. Hämtad 1/4 -2022 från: <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-sverige/>

ICA gruppen. (u.å). *ICA gruppens historia*. Hämtad 18/5-2022 från: <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-gruppens-historia/>

ICA gruppen. (u.å). *ICA Sverige - Sveriges ledande dagligvaruaktör*. Hämtad 18/5 - 2022: <https://www.icagruppen.se/#!/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-sverige/>

ICA gruppen. (2021). *Ica öppnar högautomatiserat e-handelslager i Stockholm*. Hämtad 1/4-2022 från: <https://www.icagruppen.se/arkiv/pressmeddelandearkiv/2021/ica-oppnar-hogautomatiserat-e-handelslager-i-stockholm/>

Ica-historien. (u.å) *Handla mat på nätet*. Hämtad 1/4-2022 från: <https://www.ica-historien.se/artiklar/handla-mat-pa-natet/>

Iveroth, E., Lindvall, J., Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning*. Lund. Studentlitteratur.

Johnson, A., N, Egels-Zandén, N., Hagberg, J., Lammgård, C., & Sundström, M. (2017). *Handelns digitalisering och förändrade affärer*. Hämtad 9/5- 2022 från: <https://gup.ub.gu.se/file/206935>

Kerin, R., Harvey, M. & Rothe, J.T. (1978). Cannibalism and New Product Development. *Business Horizons* 21(5), 25-31. DOI: 10.1016/0007-6813(78)90004-6

Konkurrensverket. (2018). *Rapport: Konkurrensen i Sverige 2018*. Hämtad 12/4 - 2022 från: [https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/rapportserie/rapport\\_2018-1\\_kap28-livsmedelshandel.pdf](https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/rapportserie/rapport_2018-1_kap28-livsmedelshandel.pdf)

Lantz, B. (2015). *Operativ verksamhetsstyrning*. Lund. Studentlitteratur.

Livsmedelsföretagen. (u.å.). *Sveriges största industrigren*. Hämtad 12/4 - 2022: <https://www.livsmedelsforetagen.se/branschfakta/>

Lumsden, K., Stefansson, G. & Woxenius, J. (2019). *Logistikens grunder*. Upplaga 4:1. Lund. Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Femte upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Postnord. (2020). *E-barometern 2019 årsrapport*. Hämtad 8/4-2022 från: <https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-barometern-arsrapport-2019.pdf>

Postnord. (2021). *E-barometern 2020 årsrapport*. Hämtad 8/4-2022 från: <https://www.postnord.se/siteassets/pdf/rapporter/e-barometern-arsrapport-2020.pdf>

Sharma, D., Pandey, S.K., Chandwani, R., Pandey, P. & Joseph, R. (2018). Internet Channels Cannibalization and its influence on salesperson performance outcomes in an emerging economy context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 45(11), p. 179-189. DOI: 10.1016/j.jretconser.2018.09.005

Shen, H. Namdarpour, F. Lin, J. (2021). Investigation of online grocery shopping and delivery preference before, during, and after COVID-19. *Transportation Research Interdisciplinary Perspective*, Volume 14, DOI: 10.1016/j.trip.2022.100580

Svensk Handel. (2018). *Det stora detaljhandelsskiftet*. Hämtad 6/4-2022 från: [https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport\\_det-stora-detaljhandelsskiftet\\_2018-digital-version.pdf](https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport_det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version.pdf)

Taavela, J. & Svedberg, J. (2013). *Samordnad hemleverans - ett realistiskt koncept?* (Kandidatuppsats). Göteborg. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Hämtad från [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/33366/gupea\\_2077\\_33366\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/33366/gupea_2077_33366_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tillväxtverket. (2018). *Digitalisering i svenska företag*. Hämtad från Tillväxtverket: ([https://tillvaxtverket.se/download/18.52115277163fd07bad97d32f/1529564356265/Temrapport\\_Digitalisering.pdf](https://tillvaxtverket.se/download/18.52115277163fd07bad97d32f/1529564356265/Temrapport_Digitalisering.pdf))

Trafikanalys (u.å). *Analys av e-handels transportmönster*. Hämtad 5/5-2022 från: <https://www.trafa.se/etiketter/transportovergripande/analys-av-e-handels-transportmonster-8926/>

Waters, D. (2007). *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*. London, Philadelphia: Kogan Page

Åkerman, N. (2020). *Dynamiska organisationer*. [Inspelad föreläsning]. Canvas. <https://canvas.gu.se/>

## Bilaga 1

### Intervjufrågor

1. Får vi spela in intervjun?
2. Vad är din roll på Ica Maxi?
3. Hur såg e-handeln ut innan Covid-19?
4. Hur har e-handeln utvecklats under Covid-19?
5. Vad såg ni för effekter/problem med Covid-19? Vilka omställningar och anpassningar har ni behövt göra?
6. Kan du berätta om er kapacitetsplanering under covid-19? Hur går ni tillväga när ni planerar er kapacitet?
  - Har ni anställt ny personal? Har ni flyttat befintlig? Har ni använt provisoriska lösningar såsom store support och övertid?
  - Har ni minskat er kapacitet efter covid-19? Har det varit utmanande att öka och minska kapaciteten så drastiskt på så kort tid?
  - Har ni haft ett överskott med kapaciteten nu efter Covid-19?
7. Vad erbjuder ni för leveransalternativ för kunder när de handlar online, skulle ni kunna förklara mer om de tjänsterna?
8. Hur ser er plockprocess ut? Tycker ni att det stör den fysiska butiken nu när e-handeln ökar?
9. Har ni behövt göra om butiks-layouten pga covid-19? T ex större avstånd, fler plockvagnar osv.
10. Har du statistik på e-handeln 2019-2022 som du kan dela med dig av? Har den totala omsättningen ökat eller minskat? Har ni haft en fördel av covid-19?
11. Har ni statistik för hur e-handeln har förändrats inom olika kundsegment? T.ex ålder och kön.
12. Har ni upplevt störningar av era leverantörer under Covid-19? Hur har ni hanterat detta? Säkerhetslager? Fler leverantörer att samarbeta med?
13. Har ni märkt nu när många kunder har övergått till e-handel att ni tappat kunder i den fysiska butiken? Blir detta ett problem? Är ni oroliga för att e-handeln kommer ta över de fysiska butikerna?

14. Hur bevakar ni era konkurrenter (Coop, Willys etc) för att anpassa er till förändringar på marknaden?
15. Hur differentierar ni er gentemot era konkurrenter när det kommer till e-handeln? Vad är er största konkurrensfördel?
16. En diskussion som uppkommit i och med utvecklingen av e-handeln är miljöaspekter. Hur arbetar ni inom Ica för att hantera detta? Exempelvis last mile problem.
17. Hur jobbar ni för att utveckla er e-handel?
18. Har ni sett förändringar i er e-handel nu när pandemin är över?
19. Hur tror ni att er e-handel hade varit om covid-19 inte inträffade? Tror du att er e-handeln hade varit varit lika utvecklad som den är idag?
20. Hur ser ni på framtidens e-handel? Vill ni att folk ska fortsätta handla som dom har gjort?