

Örebro Universitet, Handelshögskolan
Företagsekonomi, avancerad nivå,
självständigt arbete, 30hp
Handledare: Frans Prekert
Examinator: Pia Lindell
HT14, 2015-01-16

Varans väg till kunden

En studie om e-handel med dagligvaror

Victoria Andersson 910314
Ida Kauppinen 910517

Vi vill rikta ett tack till respondenterna som deltagit i denna studie. Vi vill även tacka forskningsgruppen vid Örebro universitet för att vi fick vara en del i forskningsprojektet där vi fick värdefullt stöd, tips och idéer. Vi vill framförallt rikta ett stort tack till vår handledare Frans Prenkert för mycket god handledning, uppmuntran och värdefull kritik.

Victoria Andersson & Ida Kauppinen

Sammanfattning

Titel: Varans väg till kunden - En studie om e-handel med dagligvaror

Kurs: Företagsekonomi, avancerad nivå, självständigt arbete, 30 hp.

Författare: Victoria Andersson och Ida Kauppinen

Handledare: Frans Prekert

Datum för examination: 2015-01-16

Syfte: Syftet är att kartlägga *hur* e-handelsprocessen ser ut samt analysera *varför* e-handelsprocessen ser ut som den gör. Genom att kartlägga hur processen varans väg till kunden med e-handel hanteras av ICA-butiker ämnas det skapa en förståelse till varför processen ser ut som den gör.

Metod: Studien baseras på en flerfallstudie som genomförts genom 6 intervjuer hos fallföretagen.

Teoretisk referensram: I referensramen presenteras teorier gällande informationsteknologi, nätverk, relationer samt ARA-modellen.

Slutsats: Studien har visat att e-handelsprocessen är komplex snarare än linjär, då det uppmärksammas motstridiga ambitioner när butikens roll förändras samt att butiken får en dubbel roll i och med e-handeln.

Nyckelord: E-handel, E-handelsprocess, ICA, Dagligvaror, Nätverk, Relationer, ARA modellen.

Abstract

The aim of this thesis is to identify how the e-commerce process looks like, and analyze why the e-commerce process looks like it does. By identifying how the process *Product's route to the customer* with e-commerce is handled by ICA-stores the aim is to create an understanding of why the process looks like it does. The thesis is based on a multi case study which includes six different companies in the grocery retail industry. In order to investigate how the e-commerce process looks like we used interviews to collect data. The study concludes that the e-commerce process is a complex process rather than linear, as a result of contradictory ambitions which is highlighted when the roles of the grocery store changes and that the store have a dual role in e-commerce.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Frågeställning	5
1.4 Syfte.....	5
2. Teoretisk referensram.....	6
2.1 Tidigare forskning	6
2.2 Informationsteknologi och e-handel	7
2.3 Nätverk	8
2.4 Interaktion och företagsrelationer	10
2.5 ARA-Modellen	12
2.5.1 Aktörer	13
2.5.2 Aktiviteter	14
2.5.3 Resurser.....	15
2.5.4 ARA-modellen som ett analytiskt verktyg	16
2.6 Sammandrag av teoretisk referensram och dess relevans för studien	17
2.7 Analysmodell.....	18
3. Metod.....	19
3.1 Val av studieobjekt	19
3.2 Val av metod.....	19
3.2.1 Fallstudie.....	19
3.3 Val av teori	20
3.4 Datainsamling	21
3.4.1 Val av intervjupersoner.....	21
3.4.2 Tillvägagångssätt	22
3.4.3 Intervjuprocessen	24
3.4.4 Val av intervjufrågor.....	25
3.5 Analysmetod	26
3.6 Trovärdighet	26
3.7 Etik.....	27
3.8 Metodologisk diskussion	28
4. Fallbeskrivning: ICA-butikerna och e-handelsföretagen.....	30

5. Empiri.....	33
5.1 Fallet e-handel med dagligvaror	33
5.2 Hur e-handelsprocessen ser ut i ICA-butikerna.....	36
5.2.1 Orderprocessen	36
5.2.2 Plocknings- och packningsprocessen.....	37
5.2.3 Avgående lagerprocessen.....	38
5.2.4 Distributionsprocessen	38
6. Analys	40
6.1 Analys steg 1: Varans väg till kunden	40
6.1.1 Orderprocessen	40
6.1.2 Plocknings- och packprocessen	41
6.1.3 Avgående lagerprocessen.....	42
6.1.4 Distributionsprocessen	43
6.2 Analys steg 2: Varför processen ser ut som den gör	44
6.2.1 Butik.....	45
6.2.2 E-handelsföretag	46
6.2.3 Kund.....	47
6.2.4 Leverantör	47
7. Diskussion	49
7.1 Butik	49
7.1.1 E-personal och butikspersonal	49
7.1.2 Kund och e-personal	51
7.1.3 Butik och e-företag	52
7.2 E-handelsföretag	54
7.2.1 Butik och e-företag	54
7.3 Kund	55
7.3.1 Kund och butik.....	55
7.4 Leverantör.....	56
7.4.1 Leverantör och butik	56
7.5 Avslutande diskussion	57
8. Slutsatser	60
9. Avslutande reflektion om e-handel med dagligvaror.....	64
9.1 Teoretiskt bidrag.....	65

9.2 Praktisk relevans.....	65
9.3 Förslag till vidare forskning	66
10. Källor	67
10.1 Tryckta källor	67
10.2 Internetkällor	71
10.3 Muntliga källor	72
11. Bilagor	1
Bilaga 1.....	1
Bilaga 2.....	3
Bilaga 3.....	4

Figurförteckning

Figur 1. ICA:s aktörskarta: Modell inspirerad av Frostensson och Prenkert (2014, s.5).	3
Figur 2. ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995, s.45).	12
Figur 3. Analysmodell.....	18
Figur 4. E-handelsprocessen för varans väg till kunden: Inspiration från Reiner et al. (2013, s.933). .	33
Figur 5. Första delen i analysmodellen.....	40
Figur 6. Andra steget i analysmodellen.....	44
Figur 7. E-handelsprocessens komplexitet	61

Tabellförteckning

Tabell 1. Ekonomisk information.....	31
Tabell 2. Tider och priser för e-handel.....	32
Tabell 3. Orderprocessen.....	41
Tabell 4. Plocknings- och packprocessen.....	42
Tabell 5. Avgående lagerprocessen.....	43
Tabell 6. Distributionsprocessen	44

1. Inledning

Detta kapitel ämnar ge en introduktion till det valda forskningsområdet. I det inledande kapitlet presenterats en bakgrund följt av en problematisering av studiens forskningsområde som mynnar ut i studiens frågeställning och syfte.

1.1 Bakgrund

Den digitala handeln, som också benämns e-handel, ökar för varje år. En tydlig trend är att köpbeteendet att handla över internet, ständigt ökar (Narwal & Sachdeva, 2013), vilket kan komma att förändra butikens roll (HUR, 2014). Internet utgör en del av den teknologiska utvecklingen som på senare år bidragit till att nya förutsättningar på marknaden skapats. Ett nytt sätt att konsumera samt en ny marknadsplats har via Internet utvecklats (Narwal & Sachdeva, 2013). Det ställer krav på företag att anpassa sig efter den nya situationen (De Koster, 2002).

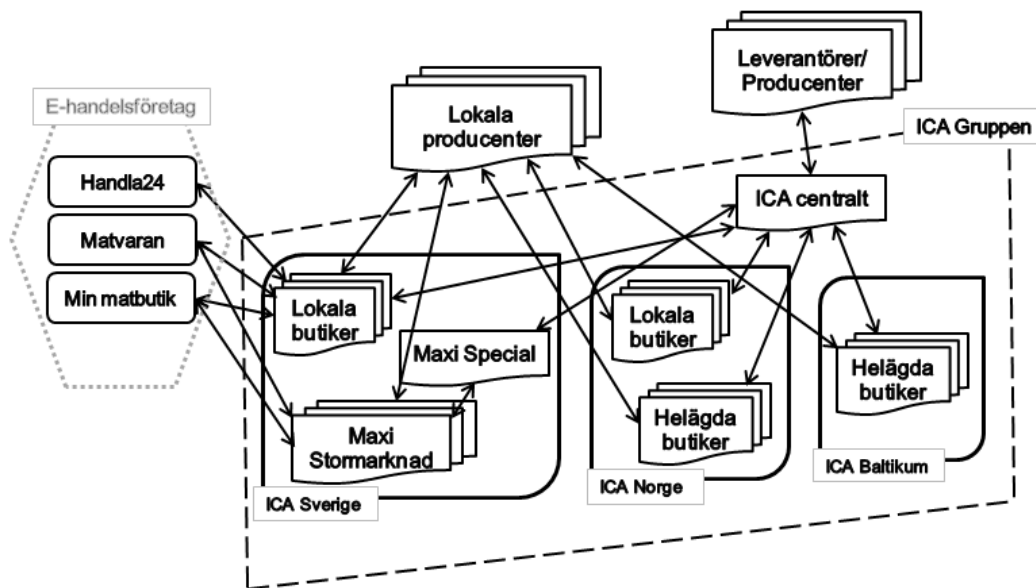
Under 2013 omsatte e-handeln 37 miljarder kronor och då framförallt inom hemelektronik, kläder och skor. 2014 ökade e-handeln med 17 procent (Svensk digital handel 2014, s.3). En bransch som inte tagit stora marknadsandelar av e-handeln är dagligvaruhandeln. Däremot märks ett ökat intresse hos konsumenterna att handla livsmedel över Internet. Svensk Digital Handels VD Jonas Ogvall kommenterar framtidsutsikterna för e-handel med livsmedel: *"Allt fler konsumenter får ökade möjligheter till att handla mat på nätet och i dagens tidspressade samhälle är det prioriterat med effektivitet, bekvämlighet och tidsbesparing. Detta talar även för att fler konsumenter sannolikt kommer att prova tjänsterna"* (HUI research, 2014). Handelns Utredningsinstitut (HUI) har nyligen publicerat D-food Index, som mäter livsmedelsförsäljningen på nätet. Där framgår det att e-handeln för livsmedel ökat med totalt 33 procent under det första kvartalet av 2014, jämfört med samma period föregående år (HUI research, 2014). Den teknologiska utvecklingen har bidragit till att aktörer som är verksamma inom den svenska dagligvarubranschen börjat anpassa sig till e-handelns utveckling genom att flera startat sin egen webbsida för e-handel samtidigt som vissa befinner sig i lanseringsfasen (De Koster, 2002, s.362).

Dagligvarubranschen i Sverige består av få men stora aktörer på marknaden. De fyra största kedjorna är ICA, Coop, Axfood och Bergendahls varav ICA är den överlägset största aktören med en marknadsandel på 50,7 procent. Konkurrensen på marknaden har de senaste åren däremot ökat då utländska lågpriskedjor etablerats, såsom danska Netto och tyska Lidl, vilka öppnade sina första butiker i Sverige 2002 respektive 2003 (Lindow, K, 2012, s.17). De sex största aktörerna inom dagligvarubranschen har inom företagen integrerat grossisten i verksamheten (Lindow, K, 2012, s.22). Således sköts distributionen av livsmedel till butikerna framförallt inom verksamhetens egna distributions- och centrallager (Fischer, G., Lindgren, J., 2011, s.34).

ICA som är den största aktören inom dagligvaruhandeln har som mål att år 2017 vara det marknadsledande företaget att sälja matvaror på nätet (Andersson, J. 2014). ICA är en organisation där verksamheten består av sex olika segment som innefattar ICA Sverige, ICA Norge, Rimi Baltic, ICA Banken, ICA Fastigheter samt Portföljbolagen, vilka tillsammans bildar koncernen ICA Gruppen. ICA Sveriges verksamhet kan beskrivas utifrån två olika segment. I det första segmentet ingår butiksetablering, inköp, logistik, IT och marknadskommunikation. Det andra segmentet består av ett samarbete med fria ICA-handlare som var och en äger och bedriver sin egen butik (ICA Gruppen, 2014). Butikernas ägare kan ingå tre olika samarbetsavtal med ICA Gruppen. Dessa är franchising, vinstdelning och royaltykontrakt, men även traditionella avtal gällande dotterbolag existerar (Frostenson & Prenekert, 2014, s.5). Med andra ord är vissa ICA-butiker individuella handlare som frivilligt har ett partnerskap med organisationen ICA enligt ICA Gruppens idé, vilket är fallet i Sverige. Det betyder att den lokala ICA-butiken och handlaren har frihet att interagera med andra aktörer på marknaden som står utanför ICA:s organisation, vilket kan ses i figur 1. Exempelvis kan inköp göras av lokala leverantörer (Frostenson & Prenekert, 2014, s.4-6). Tillförseln av produkter till butiker kan således komma både från producenter som ICA centralt har avtal med, men även från lokala producenter (Frostenson & Prenekert, 2014, s.5). Distributionen sköts däremot till största del från centrallager inom ICA då avtal och samarbete med leverantörer gör att stordriftsfördelar kan utnyttjas genom stora volymer.

Att ICA-handlarna är fria handlare möjliggör och öppnar upp för att samarbeten med externa parter gällande e-handel kan etableras. Vissa ICA-butiker har ett utvecklat samarbete med företagen Handla24, Matvaran samt Min matbutik (Information Factory) där de tillsammans driver e-handeln lokalt. Handla24, Matvaran samt Min matbutik erbjuder ett näthandelskoncept som är anpassat för ICA-butiker (Handla24.se; matvaran.se; Minmatbutik.se). ICA centralt har nyligen lanserat en plattform för handel över Internet och har som mål att bli ledande inom detta område år 2017. ICA-butiker som drivs av fria handlare och som vill satsa på e-handel har möjligheten att välja, utefter butikens förutsättningar, den e-handelslösning som är mest fördelaktig för dem.

Nedan återfinns en karta över ICA:s nätverk och aktörer för att tydligt visa hur ICA-butikerna samspelar med aktörer så som lokala producenter, externa leverantörer och e-handelsföretag. ICA är, i början av år 2015, i en process att sälja ICA Norge.



Figur 1. ICA:s aktörskarta: Modell inspirerad av Frostensson och Prenkert (2014, s.5).

1.2 Problematisering

En relation skapas när ett samarbete upprättas mellan två parter, som kan förklaras likt en dyad (Laage-Hellman, 1989). I detta fall har samarbeten upprättats mellan butiker och företag som erbjuder en e-handelslösning. Håkansson och Snehota (1995) framhåller hur företag, oavsett storlek, måste upprätthålla relationer med olika aktörer. Håkansson och Ford (2002, s.134) lyfter fram hur relationer påverkas mellan aktörer i ett nätverk. De menar att interaktionen mellan två parter, oberoende om de är säljare eller köpare, kommer att vara beroende av vad som händer i relationen med den tredje parten. För att förstå vad som sker i en viss relation måste således samspelet mellan samtliga aktörer i nätverket uppmärksammas (Håkansson & Snehota, 1995).

Det är fortfarande den traditionella butiken som är ledande inom dagligvaruhandeln och då är det framförallt den sociala interaktionen och upplevelsen med att besöka en butik som lockar, vilket e-handeln har svårt att ersätta (Mokhtarian, 2004). Mokhtarian (2004) har jämfört fördelarna med e-handel mot traditionell butik och menar att försäljningskanalerna är jämbördiga med varandra. Ramus och Nielsen (2005) menar att hos konsumenterna har den elektroniska handeln många fördelar jämfört med traditionell handel. Framförallt vad gäller bekvämlighet, produktutbud och pris. Nackdelarna som lyfts fram är oron över att få en vara av sämre kvalitet samt att upplevelsen av att handla i butik går förlorad. Peterson et al. (1997) anser att handla varor eller tjänster är en process som består av flera sammankopplade komponenter i en speciell ordning. Dessa komponenter inom processen att handla varor och tjänster inkluderar ett behov, insamling samt tillgång av information, prövning/erfarenhet, utvärdering, urval, transaktioner, leverans/besittning, användning och retur (Mokhtarian, 2004). Det är sedan framförallt insamling av information, transaktionen eller köpet samt leveransen som är utmärkande i om konsumenten väljer att handla över nätet eller i en fysisk butik (Rotem-Mindali & Salomon, 2007).

Det finns antaganden om att butikens roll kommer att förändras när e-handeln med dagligvaror expanderar (HUR, 2014, s.12). Istället för att kunderna plockar varorna i butiken sköts den delen av shoppingprocessen av butikens personal. De Koster (2002) kommer i sin forskningsartikel fram till att ett speciellt plocklager behövs för att effektivisera plockningsprocessen om försäljningen av e-handel ökar. Det betyder i sådant fall att butiker blir överflödiga och centrallager blir ineffektiva till att plocka enskilda ordrar till konsumenterna. Med utgångspunkt i detta kan e-handeln tänkas komma att konkurrera mot butikerna.

De större matkedjor så som ICA, Coop, Axfood och Bergendahls gjorde en satsning på e-handel med dagligvaror år 2000, vilket kan ses som den första vågen av e-handel med livsmedel. Det var ett centralt initiativ och då lades fokus vid att varorna skulle plockas från centrallager. Lönsamhetsmässigt fungerade inte denna typ av e-handelslösning och bara några år senare var samtliga centrala lösningar nedlagda. Logistikkämsigt blev e-handel med färskvaror för dyrt och privatkunderna var för få (Lindstedt, 2008). Den andra vågen av e-handel med dagligvaror som pågår har vuxit fram utifrån en ny affärsmodell. Nu har fokus flyttats från en centraliserad e-handel till en mer decentraliserad e-handel. Ett exempel på decentraliseringen är att det runt ICA-butikerna vuxit fram lokala e-handelskoncept så som Handla24, Min matbutik och Matvaran. ICA centralt har avvaktat med att satsa på e-handeln sen nedläggningen, men har nu startat e-handeln igen. Denna gång testas de e-handel i fyra ICA-butiker istället. Frågan är om den nya affärsmodellen är optimal för att driva en lyckad e-handel med dagligvaror, eller kommer lönsamheten återigen hindra utvecklingen. I vilket fall tvingar kunderna ut butikerna på nätet.

Eftersom ICA centralt avvaktat med e-handeln har ICA-handlarna ställts inför ett val om de ska satsa på e-handel eller inte. De har frihet att själva fatta beslut om e-handeln då butikerna drivs av fria handlare vilket skiljer sig från andra organisationer inom samma bransch. Vad de än väljer så är det ICA-butikerna som har tillgång till kunderna, vilket inte e-handelsföretagen har. Det är således butikerna som är slutpunkten i nätverket och som förmedlar varorna till kunderna. Handlare som beslutar om att bedriva e-handel i butikerna ställs således inför en ny och utmanande roll som har gjort att ett nytt behov skapats för distribution av varor till kund (HUR, 2014, s.12). När e-handel med dagligvaror och framförallt livsmedel ökar i butikerna krävs det att butikerna anpassar sig efter den nya rollen (De Koster, 2002). ICA-handlaren ska dels driva den traditionella butiken och även e-handel i den fysiska butiken. Det kan då ses som att ICA-butiker, som det bedriver både traditionell handel med dagligvaror samt e-handel, får en dubbel roll snarare än en ny roll. I och med den dubbla rollen uppstår e-handelsprocessen i den fysiska butiken. Bidraget är att genom nätverksteori redogöra för hur butikernas relationer till aktörer påverkar och formar e-handeln i butikerna och då hur e-handelsprocessen av varans väg till kunden ser ut, samt varför processen ser ut som den gör i ICA-butiker som bedriver e-handel i och med den dubbla rollen.

1.3 Frågeställning

- Hur ser e-handelsprocessen med dagligvaror i ICA-butiker ut?
- Varför ser e-handelsprocessen med dagligvaror i ICA-butiker ut som den gör?

1.4 Syfte

Syftet är att kartlägga *hur* e-handelsprocessen ser ut samt analysera *varför* e-handelsprocessen ser ut som den gör i ICA-butiker. Genom att kartlägga hur processen varans väg till kunden med e-handel hanteras av ICA-butiker ämnas det skapa en förståelse till varför processen ser ut som den gör.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den valda teorin. Först presenteras tidigare forskning om nätverk. För att introducera läsaren till ämnesområdet e-handel med dagligvaror presenteras kapitlet informationsteknologi, affärsrelationer och elektroniskt handel. Kapitlen nätverk samt interaktion och företagsrelationer presenteras sedan för att definiera studiens utgångspunkt i teorin. Därefter presenteras ARA-modellen vilket används som ett analytiskt verktyg för att förstå vad inom företagen, relationerna samt nätverket som påverkats i och med e-handel med dagligvaror. Slutligen presenteras studiens analysmodell som bygger på vald teori.

2.1 Tidigare forskning

Företagsrelationer och nätverk har studerats i stor utsträckning, särskilt inom *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP). Tidigare forskning fokuserade på den dyadiska interaktionen mellan säljare och köpare inom en företagsrelation, vilket Håkansson (1982) exemplifierade i den så kallade interaktionsmodellen. Vad som sedan uppmärksammades av framförallt Håkansson och Johanson (1992) var att den enskilda relationen också var en del av ett större nätverk. Detta ledde forskare in på att studera relationer utifrån ett nätverksperspektiv. Det var sedan Håkansson och Snehota (1995) som specificerade vad företagsrelationer är och skapade ARA-modellen som är ett analytiskt verktyg. Ett företagsnätverk ansågs då utgöras av en organisering av ekonomiska aktiviteter. Under sent 1990-tal etablerades den elektroniska marknaden, vilket forskare studerat sedan dess. Det har framförallt under det senaste decenniet forskats om hur IT påverkat nätverk. Håkansson och Waluszewski (2002) har studerat hur implementering av nya teknologier ofta innebär att nätverket förändras eller att tidigare separerade nätverk kopplas samman. Detta har även Andersson och Sweet (2002) studerat utifrån svenska livsmedelsåterförsäljare och transportörer som genom introduktionen av en miljövänlig återvinning förändrade nätverket utefter det. De flesta aktörer i nätverket tvingades då förändra sina roller på grund av nya sätt att utföra aktiviteter samt det ökade teknologiska beroendet. Senare forskning styrker detta då Heikkinen et al. (2007) ansåg att det var av stor vikt att aktörer kombinerade sina resurser på ett nytt sätt för att hantera nya teknologiska lösningar. Hur detta sedan praktiskt fungerar inom företagsnätverk har studerats genom kartläggningar av nätverk.

Baraldi studerade (2008) hur IKEA hanterade sitt nätverk och använde sig av nätverksstrategier. Han gjorde en kartläggning över vilka nyckelfaktorer som gjorde det möjligt för IKEA att interagera inom nätverket för att uppfylla dess effektivitet samt att kunna utveckla mål. Han menade att medvetenhet om att företaget befinner sig i ett nätverk och dess effekter hjälper företaget att uppnå strategiska mål. Baraldi och Gregori (2011) kommer i sin studie fram till att anpassning mellan teknologin och nätverket är viktigt för att kunna hantera utveckling, produktion och användning inom företaget.

Frostensson och Prekert (2014) har gjort en kartläggning över aktörer inom distributionsnätverket som ICA verkar inom och dess fokus på hållbarhet. Varken Baraldi

(2008), Baraldi och Gregori (2011) eller Frostensson och Prenkert (2014) studerade informationsteknologins påverkan på nätverk vid dess kartläggning. Baraldi och Nadin (2006) skrev däremot en artikel som behandlade hur IT-verktyg är konstruerade och introducerade i företagsnätverk för att upprätthålla relationer samt vilka utmaningar som uppkommer när IT konstrueras och introduceras i ett nätverk. Detta genomfördes genom en kartläggning av företagets aktiviteter. Hur sedan e-handel bidrar till att påverka distributionen av varor till kund inom livsmedelsbranschen och hur dess nätverk ser ut, hur samspelet mellan aktörer samt butikens roll inom ett nätverk ser ut med e-handel finns liten kunskap om.

2.2 Informationsteknologi och e-handel

Enligt Bjerke och Hultman (2002, s. 95) bidrar utvecklingen inom informationsteknologin till oändliga möjligheter för företag. Det är framförallt två möjligheter som görs synliga. För det första kan Internet ses som ett instrument för beslutsfattande med nästintill obegränsat med information. För det andra är Internet en effektiv- och en lågkostnadskanal för att nå ut till befintliga kunder samt nya målgrupper. Internet har bidragit med en ny marknadsplats och försäljningskanal (Bjerke & Hultman, 2002, s.95). Denna marknadsplats benämns elektronisk handel och definieras enligt Turban et al. (2004, s.3) som den process genom vilken produkter, tjänster, och/eller information köps, säljs, överförs eller byts ut via datornätverk, inklusive Internet. Genom informationsteknologin anser Castells (1998) att aktörers roller och dess möjligheter har potential att förändras inom ett nätverkssamhälle. Narwal och Sachdeva (2013) styrker detta genom deras antagande om att IT förändrar återförsäljarens roll då slutkonsumenten börjar handla livsmedel och andra dagligvaror via e-handel. Marsden et al. (2000) menar att den fysiska butiken kan bli onödig genom e-handelslösningar för köp av livsmedel, då det industriella distributionssystemet "kortsłuts". Enligt Narwal och Sachdeva (2013, s.52) väljer fler konsumenter att handla på Internet istället för att handla i butiker. Det beror främst på de fördelar som e-handel medför så som lägre kostnader samt ett rimligt pris för kunden, det är lätt att använda samt bidrar till effektiva köpbeslut, vilket bidrar till en kundtillfredsställelse att handla via nätet (Narwal & Sachdeva, 2013). Samtidigt menar Turban et al. (2004) att vissa konsumenter är kritiska till virtuella butiker och väljer hellre den traditionella butiken för att nå den fysiska produkten innan köp.

Många företag världen över och framförallt företag inom detaljhandel och produktion investerar en stor del av företagets kapital på informationsteknik (IT) (Baraldi, 2003, s.2). Baraldi (2003, s.2) menar att det är en långsiktig trend. Davenport och Short (1990) framhåller hur IT är involverat i nästan alla företagsuppgifter, funktioner och aktiviteter vilka innefattar allt från inköp till schemaläggning av produktion samt från personaladministration till planritningar. IT kan inte möjliggöra någon positiv effekt ensamt, utan det krävs att det samtidigt investeras i andra resurser. IT kan samtidigt inte lösa alla problem. IT kan exempelvis minska ledtider, men IT kan inte bekräfta leveranstider (Baraldi, 2003, s. 2).

IT system är inbäddade i ett nät av andra resurser och där resurserna blir sammankopplade via olika interaktioner (Håkansson & Waluszewski, 2002). I denna studie kommer e-handel ses

som en resurs då den används som en försäljningskanal. Resurser flyttas mellan olika företag, vilket innebär att e-handel är inbäddad i ett nätverk av resurser som överstiger företagsgränser. Externa resurser hittar alltid sin väg genom företagsgränser samt genom IT-system då många företag är beroende av leverantörer (Baraldi, 2003, s.5).

Utifrån antagandet att e-handeln som informationsteknologi anses öppna upp för nya möjligheter och som kan förändra aktörers roller inom nätverkssamhällen presenteras under nästa kapitel nätverksteori. Studien tar sin utgångspunkt ur ett nätverksperspektiv.

2.3 Nätverk

Ett nätverk definieras, enligt Blankenburg och Johanson (1992), som en relation mellan två aktörer, vilket i sin tur även påverkar andra relationer med andra aktörer. Cantillon et al. (2006) skriver i boken *Primary industries facing global markets* att marknadsnätverk kan definieras som samspelet mellan produktionen och konsumtionen av produkter och tjänster. Sett ur ett marknadsföringsperspektiv handlar det således om att koppla samman råvaror med behov vilket möjliggörs via värdeskapande processer som sker från produktion till konsumtion (McInnes, 1964). Aktörerna som ingår i ett nätverk, köpare och säljare, kan vara aktiva på olika sätt inom den typiska värdekedjan, samtidigt som aktörerna till viss mån är sammanlänkade. Axelsson (2010) menar att det inte finns några tydliga gränser inom ett nätverk. Det är snarare så att det finns mer eller mindre överlappande nätverk.

“[a] concept of marketing in its widest sense, therefore, is any activity which actualizes the potential market relationship between the makers and the users of economic goods and services” (McInnes, 1964, emfas i original)

Så förklarar McInnes begreppet *marketing*. Cantillon et al. (2006) tar utgångspunkt i McInnes definition av *marketing*, det vill säga all aktivitet som påverkar marknadsrelationer mellan producenter och konsumenter. Cantillon et al. (2006) beskriver vidare hur ett nätverk växer fram. Det handlar framförallt om hur olika aktörer tillsammans ständigt interagerar och bildar nätverk genom olika aktiviteter och utnyttjande av resurser (Håkansson 1982; Håkansson & Snehota 1989, 1995; Håkansson et al., 2004). Marknadsnätverket som precis beskrivits anses således utgöra ett samspel mellan producent och konsument. De flesta företag samarbetar med traditionella leverantörer, men även med konsulter samt andra typer av företag. Ett sådant samarbete skapar ett interorganisatoriskt nätverk vilket företagen verkar inom (Bjerke & Hultman, 2002, s.85).

Nätverk har som ett resultat av IT-utvecklingen blivit alltmer komplexa (Baraldi & Waluszewski, 2005). Det finns forskning om hur mellanled påverkas av IT-utvecklingen, där det framkommit att mellanled dels upphört i distributionsnätverk (Ritchie & Brindley, 2000), anpassat sig till den teknologiska utvecklingen samt uppkommit i nya roller inom nätverket (Gadde & Hulthén, 2011; Jensen, 2010). Matbutiker, som kan ses som ett mellanled,

underlättar överbryggandet mellan produktion och konsumtion. Genom dessa mellanled effektiviseras distributionssystemen jämfört med om producenten skulle ha en direkt kontakt med varje enskild konsument (Gadde & Hulthén, 2011, s.8).

Tidigare har man sett distributionssystemet som en kanal och där producenterna sett kanalen, också benämnt kedjan, som sin förlängda arm till konsumenten. Alderson och Martin (1965, s.118) använder begreppet transvektion för att beskriva denna kedja. Transvektion förklaras som en kedja av transaktioner som antingen kan bindas eller separeras från relaterade transvektioner, vilket inte är möjligt i ett nätverk. Han menar att ett nätverksperspektiv blir för komplicerat och att en fullständig analys av marknadseffektivitet går förlorad i ett nätverk (Alderson & Martin, 1965, s.124). Senare forskning ifrågasätter detta synsätt och menar istället att via den ökade interageringen mellan producent och konsument, som Internet möjliggjort, har gränserna parterna emellan suddats ut och ett distributionsnätverk istället växt fram (Gadde, 2012; Gadde & Hulthén, 2011). Denna uppsats tar utgångspunkt ur ett nätverksperspektiv.

Inom ett nätverk kan indirekta effekter påverka företag, vilket Håkansson och Snehota (1995) benämner nätverkseffekter. Aktörer kan utnyttja nätverkseffekter strategiskt, men endast om aktörer är medvetna om nätverket de verkar inom samt dess nätverkseffekter (Baraldi, 2008).

Ett nätverk är inte uppbyggt utifrån ett företag, utan är ett resultat från olika företags mål och handlingar. Ett företag är heller inte centrum i ett nätverk eller har full kontroll över ett nätverk. Istället sker alla beslut, alla handlingar samt förändringar inom nätverksstrukturen. De befintliga företagen och relationerna utgör strukturen i nätverket och det påverkar hur och vad som kan göras inom ett nätverk (Anderson et al., 1994). Ett företag kan även tillhöra olika typer av nätverk, men att definiera vad som är ett nätverk kan vara problematiskt då en aktör kan se nätverket på olika sätt, samtidigt som aktörerna i nätverket kan ha skilda mål med deras nätverksaktiviteter (Axelsson, 2010, s.14). Cook och Emerson (1978) benämner denna typ av nätverk som ett antal sammankopplade relationsutbyten. Håkansson och Snehota (1995) framhåller hur företag, oavsett storlek, måste upprätthålla relationer med olika aktörer. Utifrån en sådan synvinkel anser Håkansson och Snehota (1995, s.3) att det inte går att identifiera vad som sker i en viss relation om inte samspelet mellan samtliga aktörer i nätverket uppmärksammas.

Om nätverk studeras djupare gör sig relationer synliga. Enligt Håkansson och Snehota (1995) uppstår en relation mellan två företag som har ett utbyte mellan varandra (Håkansson & Snehota, 1995). En relation mellan två parter kan förklaras som en dyad. Utvecklingen från en dyad till ett nätverk innefattar en addering av en relation till den ursprungliga dyaden, vilket kallas för en triad som är den minsta nätverkskonstellationen (Laage-Hellman, 1989).

Håkansson (1982, s.11) menar att företagsrelationer är stabila och långvariga mellan aktörer och att det finns olika fördelar med detta. Köparen anses ofta försöka reducera sina kostnader genom stabila och långvariga relationer. Det innebär att ju mer utvecklad en relation är desto attraktivare måste en alternativ relation vara för att köparen ska uppmärksamma den nya

säljaren. Håkansson (1982) menar även att det ofta råder en ovilja att förändras från köparens sida vilket leder till att den nya säljaren framförallt måste satsa kapital på att etablera sig som en ny säljare eller leverantör. Kostnader uppstår framförallt vid utvecklandet av tekniska och informella kontakter, den så kallade försäljningsprocessen. Säljaren har interna kostnader vid förändring i relationer som kan liknas vid köparens. Det är kostsamt att anpassa verksamheten efter nya produkter eller administrativa lösningar. Befintliga relationer kan istället vara kostnadssparande på kort sikt, säljaren kan på ett bättre sätt förutse köpplaner genom tidigare erfarenheter och slutligen kan en fördel vara att genom en långvarig relation kan köparen ge förslag till produktutveckling (Håkansson & Snehota, 1995, s.12).

Utvecklingen av relationer påverkas av vad som skett tidigare i relationen, vad de två parterna lärt sig av andra, vad som sker mellan parterna samt vad som händer i andra relationer som parterna är kopplade till, förväntningar på relationen i framtiden från båda parter samt slutligen vad som händer i nätverket vilket de inte är en central del av. Vad som sker i en relation kommer påverka samtliga sammankopplade relationer (Håkansson och Ford, 2002, s.134). Håkansson och Ford (2002, s. 134) framhåller att interaktionen vid exempelvis försäljning, köp, rådgivning, leverans eller betalning inte kan förstås om inte relationen som de är en del av förstås. Samtidigt som relationer inte kan förstås utan att hänsyn till nätverket tas.

Med utgångspunkt i att aktörer interagerar med varandra genom interaktion inom nätverket presenteras i nästa avsnitt hur interaktion ter sig i en relation.

2.4 Interaktion och företagsrelationer

Interaktionsmodellen skapades för att analysera *industrial marketing and purchasing* (Håkansson, 1982, s.18). Inom IMP forskningen riktas fokus på relationer mellan företag snarare än att fokusera på det aktuella företaget i en kontext. Interaktionsmodellen är en tidigare modell för att förstå en dyadisk relationskontext som senare har vidareutvecklats till att innefatta nätverk (Håkansson & Snehota, 1995). Huvudelementen innefattar interaktionsprocessen, aktörerna i interaktionsprocessen, miljön i vilket interaktionen tar plats samt atmosfären som påverkar och påverkas av interaktionen (Håkansson, 1982).

Det finns olika synsätt på hur företagsnätverk är strukturerade. Det finns forskning som säger att strukturen i företagsnätverk utgörs av *kontinuitet, komplexitet, symmetri* samt *informella bindningar* (Bjerke & Hultman, 2002, s.85; Håkansson & Snehota 1995). Givet dessa strukturella drag skapas bilden av relativt stabila företagsrelationer. Företag anses då vara bundna tillsammans genom långvariga, breda, balanserade och formella relationer (Håkansson & Snehota, 1995, s.8). Studeras istället vad det är som sker inom en relation anser Håkansson och Snehota (1995) att begreppet stabilitet i företagsrelationer kan bli missledande. Detta gäller framförallt om fokus riktas mot interaktionsprocessen inom företagsrelationer, det vill säga vad som händer inom relationer (Håkansson & Snehota, 1995, s.8). Tydligare förklarar

kan samspelet mellan kund och leverantör beskrivas som olika interaktionsprocesser (Ljung et.al, 2007).

Affärsrelationer är ett svårdefinierat begrepp samtidigt som Håkansson och Snehota (1995, s. 26) beskriver en relation som en ömsesidigt orienterad interaktion mellan två parter. De menar att relationsbegreppet är svårt att definiera då det inte går att se det som endast en relation. Utan en relation är ett resultat av en interaktionsprocess där kopplingar har utvecklats mellan två parter som skapar ett ömsesidigt beroende och engagemang. Således är en relation inte given utan är ett begrepp som kan ta uttryck i olika värden (Håkansson & Snehota, 1995).

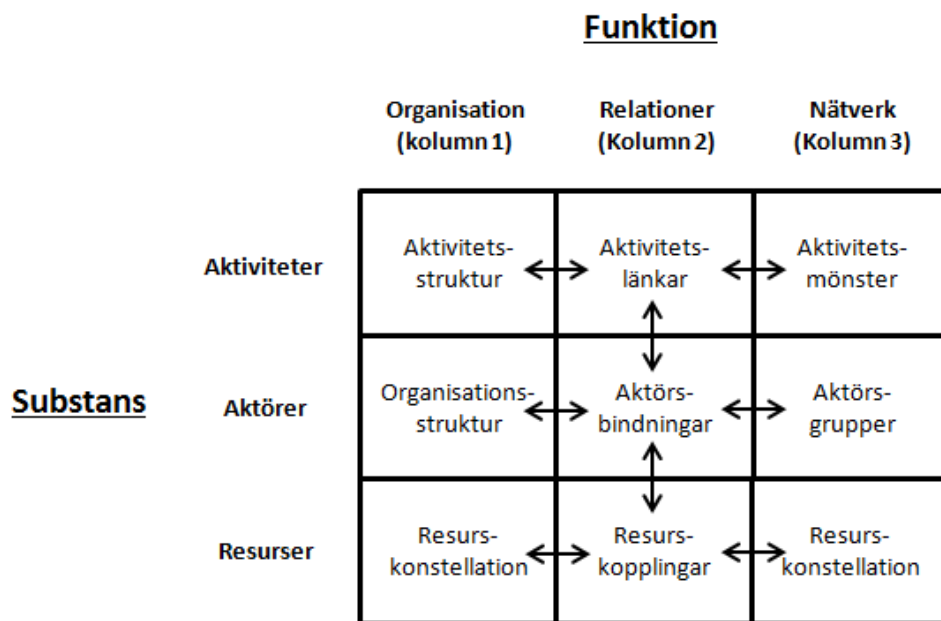
Studier om interaktionsprocessen lyfter fram fyra karakteristiska drag som jämfört med de strukturella dragen kan vara svåra att uppmärksamma för externa parter. Dessa särdrag är *anpassning, samarbete och konflikt, social interaktion* samt *rutin*. När man analyserat företagsrelationer har det påvisats att ömsesidiga *anpassningar* sker kontinuerligt mellan aktörer. Detta ligger till grund för utveckling och fortsatta relationer mellan aktörer. Denna anpassning binder parterna till varandra och leder till ett gemensamt engagemang som både kan stärka samt begränsa aktörer. I relationer mellan aktörer kan *konflikter* uppstå. Det kan däremot enligt Håkansson och Snehota (1995) vara nyttigt för relationen om det uppstår konflikter emellanåt, samtidigt som det måste finnas ett välfungerat *samarbete* så att aktörerna kan hitta lösningar till konflikten. För att bilda starka band mellan aktörer spelar den *sociala interaktionen* en viktig roll där tillit är en faktor som har stor inverkan på interaktionen mellan två aktörsrelationer. Slutligen spelar *rutiner* mellan aktörerna en viktig roll i relationsskapande. Rutiner hjälper företag att hantera komplexa och individuella aktiviteter inom relationen. Håkansson och Snehota (1995) anser således att kontinuitet snarare än stabilitet karakteriserar företagsrelationer. Ett resultat av ökade interaktioner, framförallt mellan konsumenter och producenter, har lett till att relationer ständigt förändras (Håkansson & Snehota, 1995, s.9-10). Ett företags relationer till producenter, konsumenter och andra tredjeparter har visat sig vara sammankopplade på ett sätt som innebär att vad som händer i en relation också påverkar interaktionen i andra relationer (Håkansson & Snehota, 1995, s.12).

Denna studie tar således utgångspunkt ur ett nätverksperspektiv som antas vara uppbyggt genom ständiga interaktioner inom relationer. För att undersöka hur varans väg till kunden ser ut och varför den ser ut som den gör undersöks aktörer, resurser och aktiviteter genom ARA-modellen som härstammar från nätverksteorin. Modellen presenteras under kommande avsnitt.

2.5 ARA-Modellen

ARA-modellen är ett analytiskt verktyg som används för att analysera komplexa situationer och beroenden i nätverk och dess effekter (Håkansson & Snehota, 1995). Modellen härstammar från forskning inom området industriell marknadsföring, vilket beskriver och analyserar det industriella systemet (Axelsson & Agndal, 2009, s.310). Relationer mellan företag är det centrala snarare än fokus på det enskilda företaget (Ford et al., 2010). Modellen bygger således på interaktionsprocessen som presenterades tidigare i arbetet.

Axelsson och Agndal (2009, s.22) menar att ARA-modellen kan vara alltför komplex. Axelsson (2010, s.23) anser att modellen kan ge en strukturell och statisk syn av något som egentligen är väldigt dynamiskt i sin natur. Håkansson och Johanson (1992, s.28) bekräftar att modellen kan ge en strukturell och statisk syn men att detta är nödvändigt för att kunna förstå industriell utveckling. Trots kritik har modellen varit användbar för både forskare och studenter för att kunna beskriva och analysera strukturer (Axelsson, 2010, s.13). Gadde och Ford (2008) menar även att modellen är en relevant referensram för att undersöka distributionsnätverk. Vidare kommer därmed studiens analys att byggas på ARA-modellen, se figur 2.



Figur 2. ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995, s.45).

ARA modellen står för aktörer, resurser och aktiviteter vilket betyder att olika aktörer i ett industriellt system kontrollerar vissa resurser och utför aktiviteter. För att utföra aktiviteter använder sig företagen av sina egna eller andras resurser (Axelsson & Agndal, 2009, s.311).

Håkansson och Snehota (1995, s.25-33) beskriver substans och funktion som två olika dimensioner i ARA-modellen (se figur 2). Begreppet substans delas upp i tre skikt, vilka är aktörer, resurser samt aktiviteter. Dessa tre lager består av aktörsbindningar, aktivitetslänkar

samt resurskopplingar som identifierar relationer mellan företag. Bindningarna kan både vara starka och svaga (Håkansson & Snehota, 1995).

Begreppet funktion beskriver en relations effekter, vilket påverkar aktörer, se figur 2. Håkansson och Snehota (1995) särskiljer på tre olika funktioner, vilka är:

- Den *enskilda organisationens* funktion som beskriver relationers påverkan på det enskilda företaget (kolumn 1).
- *Funktionen av en dyad* som ser till relationens effekter på båda parterna i en relation (kolumn 2).
- *Nätverkets funktion* som syftar till en triad där en relation mellan två parter kan påverka en tredje part i ett nätverk där det kan uppstå nätverkseffekter (kolumn 3).

Håkansson och Snehota (1995, s.28) menar att funktioner och substans behövs för att analysera samt för att förstå underliggande strukturer i relationer. Aktörer, aktiviteter och resurser blir således analytiska begrepp för att kunna förstå olika affärsrelationer. Vidare kommer aktörer, aktiviteter samt resurser att presenteras var för sig samt vilka effekter som kan uppstå med aktörer, aktiviteter och resurser, alltså dess funktioner.

2.5.1 Aktörer

Aktörer kan vara företag, enheter i ett företag, individer, myndigheter samt andra intressenter (Axelsson, 2010, s.13). Aktörer utför aktiviteter inom produktion, distribution och kommunikation. För att kunna genomföra aktiviteter krävs tillgång till resurser såsom kunskap, produktionsutrustning samt energi (Axelsson, 2010, s.13). Aktörer kontrollerar aktiviteter och resurser samt bestämmer själva eller med andra parter vilka aktiviteter som ska genomföras, hur dessa ska utföras och vilka resurser som ska användas vid utförandet (Håkansson & Johanson, 1992, s.28).

Aktörer skaffar sig tillgång till andra aktörers resurser via interaktion som sker inom en relation (Håkansson & Johanson, 1992). Håkansson och Snehota (1995) benämner detta som aktörsband vilket kopplar ihop aktörer med varandra i en relation. Banden mellan aktörer kan vara tekniska, juridiska, administrativa och sociala (Axelsson och Agndal, 2009, s.316). Aktörsband beskriver hur två företag uppfattar varandra och formar varje aktörs identitet i relationen mellan varandra. Aktörsbanden bygger på att parterna vet saker om varandra och vad de har i utbyte. Banden byggs upp i interaktionen som återspeglar samspelet mellan två parter i interaktionsprocessen (Håkansson & Snehota, 1995, s.32).

Aktörer positionerar sig mot andra företag och från denna positionering kan man se hur aktörer samverkar med andra aktörer via interaktion (Gadde & Hulthén, 2011, s.48). Ser man till aktörens positionering i ett nätverk, anses den kunna användas för att förstå aktörernas förmåga att påverka och använda makt inom ett nätverk (Anderson et al., 1998; Axelsson, 1992; Johanson & Mattsson, 1992; Johanson & Vahlne, 2006; Welch & Wilkinson, 2005; Wilkinson, 1979).

Håkansson och Johanson (1992) menar att aktörer i ett nätverk strävar efter att öka sin kontroll inom nätverk och är således målinriktade. Aktörer utför aktiviteter för att få kontroll över resurser. De särskiljer på direkt kontroll som syftar till aktörens eget ägande och indirekt kontroll som innebär kontroll över andra aktörers resurser i en relation. Ökar någon av parterna sin kontroll över resurser kommer den andre parten att förlora kontroll.

I relationen är lärandet den centrala processen att forma sin identitet som aktör. Vad och hur en aktör lär sig av det ömsesidiga beroendet och dess effekter varierar beroende på hur den ena parten uppfattar motparten. I en relation lär parterna känna varandra och dess ambitioner och uppfattningar om den andra parten, vilket ökar möjligheten till att kunna utnyttja varandra i framtida situationer (Håkansson & Snehota, 1995, s.32). Aktörer har olika kunskaper om aktiviteter, resurser och andra aktörer i nätverket. Således använder aktörer sin kunskap om nätverket samt utnyttjar relationer för att uppnå en ökad kontroll (Håkansson & Johanson, 1992).

Det finns alltid en grad av osäkerhet inom en relation (Håkansson & Snehota, 1995). I nätverk har aktörer gemensamma intressen men även konflikter kan uppstå mellan parter (Håkansson & Johanson, 1992). En lärandeprocess förhindrar inte att osäkerhet uppkommer, således krävs en tillit till varandra. Tillit byggs upp i en social process vilket påverkar relationers utveckling (Håkansson & Snehota, 1995, s.32-34). Makt, kontroll samt konflikthantering inom relationer är aspekter som berörs inom relationer och nätverk (Gadde & Hulthén, 2011) samt tillit och förtroende (Kumar, 1996).

Gadde och Hulthén (2011) belyser hur aktörer förr försökte undvika att vara beroende av andra aktörer. Detta har utvecklats och aktörer har idag en närmre interaktion med varandra. Det ställer krav på anpassning till varandra samt att relationer bygger på att aktörer är samarbetsorienterade. Håkansson och Snehota (1995, s.32) menar att det är till fördel att se andra aktörer i ett nätverk som en nära vän. Det gör att företaget får inflytande i andra relationer och således skapar aktörer en förmåga att agera inom nätverket. Dock menar Håkansson (2010, s.60-61) att aktörer bör se vissa motparter som sina fiender, men samtidigt är det nödvändigt att se aktörer som sina konstruktiva motparter. Det är viktigt att båda begreppen används för att beskriva samspelet mellan parterna. Används endast ordet konkurrens finns en risk att bara en sida av samspelet uppmärksammas och då kanske inte den viktigaste (Håkansson, 2010).

2.5.2 Aktiviteter

Aktiviteter kan vara tekniska, administrativa och kommersiella. En aktivitet uppstår när en eller flera aktörer kombinerar, utvecklar, utbyter eller skapar resurser genom att utnyttja andra resurser (Håkansson & Johanson, 1992, s.30). Tusentals aktiviteter genomförs och koordineras inom ett företag, vilket gör ett företag oerhört komplext (Håkansson & Snehota, 1995, s.28). Ur ett nätverksperspektiv blir det viktigt att se hur aktiviteter samspekar och

koordineras snarare än att analysera effektiviteten av en isolerad aktivitet för sig (Gadde & Hulthén, 2011).

I en relation mellan två aktörer är aktiviteter länkade till varandra, vilket Håkansson och Snehota (1995, s.26) benämner som aktivitetslänkar. Aktörer ingår i olika relationer som ansluts via aktivitetslänkar. Eftersom företag ingår i olika relationer som är anslutna till aktivitetslänkar, kopplas dessa länkar till andra länkar i en aktivitetsstruktur. En underleverantörs aktiviteter kan således ha effekt på en leverantör som i sin tur har effekt på ett inköpsföretag som i slutändan påverkar kunden. Denna aktivitetsstruktur är robust, vilket har uppmärksamats inom ett flertal industrier. En förändring i en aktivitetslänk kan således ha stor effekt på aktivitetsstrukturen. Håkansson och Snehota (1995, s.29) beskriver även att svaga aktivitetslänkar kan förekomma som inte har någon större effekt på strukturer, vilket de robusta länkarna har.

Inom ett nätverk framträder ett komplext mönster av länkade aktiviteter mellan företag som kan påverka andra relationer, vilket Håkansson och Snehota (1995) benämner som aktivitetsmönster. Aktivitetsmönster förändras när nya relationer utvecklas samt aktivitetslänkar ändras. Denna effekt är påtaglig när nya teknologiska lösningar accepteras av åtminstone en part i ett nätverk där båda företagen ingår (Håkansson & Snehota, 1995).

Det kan finnas svårigheter för nya aktörer att slå sig in i redan etablerade nätverk då det är svårt att förstå vilka aktörer som har ett ömsesidigt utbyte av aktiviteter inom ett nätverk. Dagens distributionsutveckling har bidragit till att aktörer är allt mer beroende av varandras aktiviteter vilket ställer krav på anpassning (Gadde & Hulthén, 2011, s.47). Om aktörer hanterar aktiviteter och anpassar sig inom nätverket, kan detta utnyttjas som en fördel av aktörer (Håkansson & Snehota, 1995, s.30). Ett exempel är förändringen på synen av lagerhållning. Det fokuseras mer på kontinuerliga flöden än att buffra lager, vilket gör att företag i större utsträckning blir beroende av varandras aktiviteter (Gadde & Hulthén, 2011, s.47).

2.5.3 Resurser

Resurser kan vara kunskapsmässiga, teknologiska och materiella. Ett företag tillhandahåller olika resurser som exempelvis arbetskraft, utrustning, lokaler, kunskap, image och ekonomiska resurser för att upprätthålla sin verksamhet, samt för att kunna utföra aktiviteter inom företaget. En relation i sig kan även ses som en resurs (Håkansson & Snehota, 1995, s.30,33). Aktörer kan antingen förlita sig på sina egna resurser eller utnyttja andra aktörers resurser. Vad aktörerna sedan väljer kommer få en betydande roll för hur resurskombinationer formas (Gadde & Hulthén, 2011, s.47). Resurser som utbyts och utnyttjas av parterna i en relation benämner Håkansson och Snehota (1995) som resurskopplingar. Således kopplar resurskopplingar samman olika resurser mellan aktörer i en relation som byggs upp och utvecklas under en längre tid. Vissa resurser behövs för att ett företag ska kunna aktivera sina aktiviteter, men som företag i sig inte förfogar över. I ett nätverk finns flertalet aktörer som

tillhandhåller olika resurser vilket andra företag har brist på. Det betyder att aktörer har förväntningar på att få tillgång och kunna utnyttja andra aktörers resurser i ett nätverk (Håkansson & Snehota, 1995, s.30).

Detta betyder dock inte att företag i en relation endast vill kontrollera sina egna och andras resurser, utan det handlar även om att sammanfläta eller kombinera resurser i olika konstellationer. Gränssnittet mellan företagens resurskopplingar kan med tiden både bli starkare och djupare, vilket innebär att en högre grad av anpassning sker till varandra. Det medför att företag specialiserar sig för att anpassa sig till varandra, vilket gör att det uppstår nya resurskopplingar samtidigt som det begränsar uppkomsten av nya kopplingar i andra relationer (Håkansson & Snehota, 1995, s.31). Gadde och Hulthén (2011, s.47) menar att det är svårt att värdera enskilda resurser samt att det uppstår nya värden när resurser kombineras. Det är således svårt att värdera resurser samt vilket värde resurskombinationer kommer att skapa innan de är sammanslagna. Varje aktörs resurser kan således kombineras med andra företag på många olika sätt (Dubois, 1998).

Tidigare var varulager en av de viktigaste resurserna inom dagligvaruhandeln. Dock har detta förändrats och idag ligger värdet i de resurser som kan säkra snabba leveranser när efterfrågan uppstår. Det kräver exempelvis resurser som avancerad transport samt materialhantering och informationsteknologiska lösningar. Denna utveckling medför ett behov av ökad kompetens, vilket krävs för att kunna utnyttja sina och andra aktörers resurser (Gadde & Hulthén, 2011).

2.5.4 ARA-modellen som ett analytiskt verktyg

Aktörsband, aktivitetslänkar och resurskopplingar har nu beskrivits för att tydliggöra hur en relation byggs upp samt för att kunna se olikheter i relationer. Dessa tre kopplingar är varken materiella eller synliga. Däremot beskriver dessa analytiska begrepp hur relationer ser ut och varför de ser ut som de gör (Håkansson & Snehota, 1995).

Begreppen har beskrivits var för sig, vilket inte betyder att de är oberoende av varandra. Utan det finns ett samspel mellan de tre analytiska begreppen (Håkansson & Snehota, 1995, s.35). Aktörer utför aktiviteter som i sin tur aktiverar resurser, således omsätter aktiviteter resurser som i sin tur utvecklas när aktörer utvecklas. Det betyder att aktörer, aktiviteter och resurser påverkar varandra (Håkansson & Snehota, 1995, s.35). Ses IT-lösningar som en resurs kan de komma att påverka aktiviteter och aktörer i ett nätverk.

För att kunna använda ARA-modellen som ett analytiskt verktyg har Håkansson och Snehota (1995) skapat ett analyschema. Det används för att analysera och identifiera faktorer och förändringar i relationer och nätverk. I denna studie kommer organisations- och relationsperspektivet av ARA-modellen att analyseras, se figur 2.

En relation utvecklas när aktörsbindningar, aktivitetslänkar och resurskopplingar förändras då företag anpassar sig till varandra. Dessa kopplingar kan vara olika starka eller svaga beroende

på hur väl företagen engagerar sig i samarbetet och anpassningen mellan varandra. Företagen i sin tur har olika behov och förmågor, vilket beror på relationen med den andra parten. Aktörsbanden, aktivitetslänkarna och resurskopplingarna påverkar således företagets egna organisatoriska strukturer, aktivitetsstrukturer och resurskonstellationer, se figur 2 (Håkansson & Snehota, 1995, s.42).

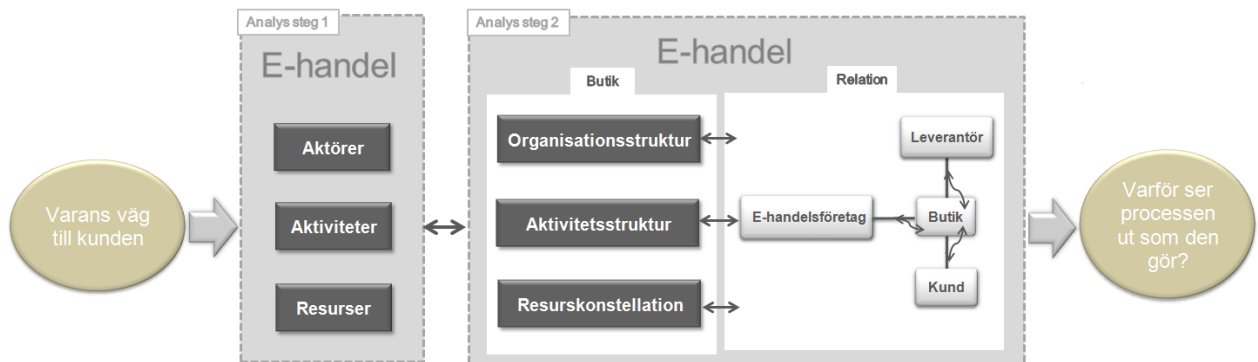
En överblick av analyschemat ges i figur 2 där de två dimensionerna substans och funktion sätts samman. Håkansson och Snehota (1995, s.45) menar att tabellen kan användas på två olika sätt. Dels att identifiera och analysera faktorer som påverkar utveckling av en relation eller att använda schemat för att peka ut kritiska problem och bedömning av utvecklingspotentialen. I kolumn 1 analyseras effekter av det enskilda företags struktur och hur dess struktur har påverkats av relationer. I kolumn 2 analyseras relationerna mellan aktörerna. Dessa två delar av ARA-modellen bygger studiens analys på (Håkansson & Snehota, 1995, s.44).

2.6 Sammandrag av teoretisk referensram och dess relevans för studien

IT:s utveckling har bidragit till att allt fler konsumerar via Internet, vilket gjort att e-handel växt fram. Denna studie baseras på att e-handel är en framväxande marknads- och försäljningskanal samt att e-handelns framfart påverkar företag. E-handel kan därmed ses som en resurs. Nya aktörer och samarbeten upprättas när e-handel introduceras, vilket förändrar samt skapar nya relationer i nätverket. Nätverket som tidigare presenterats består av olika relationer. Relationer är ett resultat av en interaktionsprocess där kopplingar har utvecklats mellan två parter som skapar ett ömsesidigt beroende och engagemang. Nätverksteorierna samt relationsteorier beskrivs således för att få en förståelse för hur relationer kan förändras inom ett nätverk. Med en bakgrund från informationsteknologin, nätverk, företagsrelationer samt interaktionsprocessen presenteras slutligen det praktiska analysverktyget ARA-modellen som utgörs av begreppen aktörer, aktiviteter och resurser.

ARA-modellen är en beprövad modell för att analysera nätverk och relationer, vilket ligger till grund till studien för att utläsa varans väg till kunden och hur den anpassats i butiken i och med e-handeln. Genom att studera aktörer, aktiviteter och resurser inom företag skapas en förståelse för dess relationer och nätverk.

2.7 Analysmodell



Figur 3. Analysmodell.

Analysmodellen tar sin utgångspunkt i varans väg till kunden med e-handel. I analys steg 1 kartläggs aktörer, aktiviteter samt resurser utifrån varans väg till kunden med utgångspunkten i ICA-butiker som bedriver e-handel. I analys steg 2 analyseras relationer utifrån aktörsbindningar, aktivitetslänkar samt resurskopplingar för att se hur butiken påverkar samt påverkas av relationerna med leverantörer, e-handelsföretag samt kunder. Det vill säga hur aktörsbindningar, aktivitetslänkar samt resurskopplingar påverkar samt påverkas av organisationsstrukturer, aktivitetsstrukturer och resurskonstellationer. Detta ämnar leda till att studiens forskningsfråga besvaras, det vill säga *varför e-processen ser ut som den gör*. Det är således ARA-modellens två första kolumner som inkluderas i studien, det vill säga organisationen och relationer, se figur 2. En avgränsning till att inte inkludera nätverkskolumnen gjordes då det krävs att nätverk studeras under en längre tid för att förstå nätverkets effekter. Under studiens gång uppmärksammades ändå några nätverkseffekter som diskuteras i diskussionskapitlet.

3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens forskningsansats. En presentation av val av studieobjekt återfinns som ett inledande avsnitt följt av val av metod, val av teori samt datainsamling, analysmetod, trovärdighet, etik samt slutligen förs en metodreflektion.

3.1 Val av studieobjekt

E-handel är aktuellt för de allra flesta företag, då vissa redan har en fungerande e-handel samtidigt som andra är i utvecklingsfasen av ett e-handelskoncept. Som tidigare nämnt ses e-handel som en ny marknadskanal och en ny försäljningskanal. Att ämnet är aktuellt samt inom en utvecklingsfas (Merriam, 1994, s.57) gjorde att ett intresse för ämnet växte fram. En av studiens skribenter har arbetat som operativ inköpare på ICA centralt och hade därmed inblick i hur distributionen av varor hanteras. Det visade sig även att det vid Handelshögskolan på Örebro Universitet påbörjats ett forskningsprojekt som berör e-handel med dagligvaror. ICA Parken Örebro samt Handla24 kommer att delta i forskningsprojektet. Det har inneburit att vi fått möjlighet till god handledning och stöd från forskningsprojektet samt tillgång till lokala kontakter såsom ICA-butiken i Örebro och Handla24.

Vidare presenteras metodologiska val för studien, som bygger på att studiens syfte kunde uppfyllas samt frågeställningen kunde besvaras.

3.2 Val av metod

Studien ämnade undersöka hur processen med e-handel hanteras av ICA-butiker idag för att skapa en förståelse till varför processen ser ut som den gör. För att skapa en förståelse för varför något ser ut som det gör utgick vi delvis från ett tolkande perspektiv, vilket betyder att de respondenter som deltog i undersökningen berättade om sina erfarenheter och upplevelser av e-handelsprocessen (Bryman & Bell, 2005, s.29-33). Vi observerade även varans väg genom e-handeln för att stämma av med vad respondenterna berättat. Varans väg till kunden ses därför som en objektiv process, då yttre faktorer är den objektiva verkligheten vilket respondenterna inte konstruerat under intervjun (Bryman & Bell, 2005, s.33-35). Studien utgörs av en flerfallsstudie med ett syfte att generera kunskap snarare än att pröva teori. Den presenterade teorin användes som ett ramverk på ett praktiskt fall, vilket innefattades av fallföretagen ICA-butiker, Handla24, Matvaran samt Min matbutik (Bryman & Bell, 2005, s.23-26; Merriam, 1994 s.27,33).

3.2.1 Fallstudie

Fallet är e-handel med dagligvaror och denna studie undersöktes som en flerfallstudie, där varje enskild butik utgör ett fallföretag för sig. Det betyder att studien genomfördes utifrån fyra olika fall. Yin (2009, s.53) menar att en flerfallsstudies resultat är mer övertygande än en enfallsstudie. För att få olika perspektiv på processen med varans väg till kunden från olika

aktörer i nätverket genomfördes studien med både e-handelsföretagen och butikerna. Genom att fånga olika vinklar av processen kunde även motstridiga ambitioner uppmärksammas (Yin, 2011, s.93), vilket tas upp i diskussionskapitlet. I de fall som butikerna skiljer sig åt i processen har detta presenterats i analys- och diskussionskapitlet.

Fallstudieundersökningar kan vara tolkande värderande eller beskrivande (Merriam, 1994, s.40-42; Yin, 2009). Studiens frågeställning syftar på *hur* e-handelsprocessen ser ut och *varför* processen ser ut som den gör, vilket innebär en detaljerad beskrivning av fallet (Yin, 2009). Valet av ICA som studieobjekt gjordes för att få en djupare förståelse för e-handel med dagligvaror i butik och styrde beslutet om att använda fallstudie som undersökningsdesign. För att förstå hur processen såg ut var det viktigt att välja en metod som speglade den verkliga situationen, vilket fallstudien gör. Fallstudie som metod gör det även möjligt att presentera empirin på ett eget sätt samt lättförståeligt genom varans väg till kunden. För- och nackdel med en fallstudie är att det är vi som är det främsta instrumentet för insamling och analys av empirin och är utlämnad till att själv göra val i forskningsarbetet efter sin egen förmåga och fingertoppskänsla. Detta gjorde det möjligt att presentera empirin och analys, samtidigt som det inneburit att det gjorts selektiva val av empirin och analys och kan ha missat relevant information (Merriam, 1994, s.44-47). Valet att följa en fallstudiemetod gjordes för att kunna samla in den typen av information kring processen som endast individer som jobbar aktivt med processen kan beskriva. Vad som styrde fallstudien och som bidragit till den selektiva processen av empirin var framförallt valda teorier. ARA-modellen genomsyrar valet av vilken empiri som presenterats.

3.3 Val av teori

En genomgång av andra uppsatser samt forskning inom e-handel med dagligvaror genomfördes för att kartlägga om tidigare studier genomförts. Risken för att denna studie skulle blivit en uppsats som producerat en kopia inom detta område eller studerat ett trivialt problem minskades därmed (Merriam, 1994, s.74). Det finns tidigare forskning som undersökt hur konsumenter uppfattar e-handel men då främst hur konsumenter upplever e-handel och även framgångsfaktorer har undersökts för att lyckas med e-handel med dagligvaror. Denna studie skiljer sig dock från dessa då ett nätverksperspektiv valts som utgångspunkt för att istället skapa en förståelse till varför processen ser ut som den gör med e-handel i ICA-butiker. Litteraturgenomgången hjälpte dels för att hitta ett problem, men även för att spetsa till forskningsfrågan samt hitta den egna vinkeln på studien (Merriam, 1994, s.75-76).

En selektiv litteraturgenomgång av nätverksteorier har således genomförts (Yin, 2011, s.66-68), vilket presenteras under tidigare forskning i referensramen. Under litteraturgenomgången återkom referenser vilket togs som en indikation på att området hade undersökts samt att det inte krävdes ytterligare sökning efter litteratur (Merriam, 1994, s.78). Studiens utgångspunkt inom nätverksteorin utgörs av Håkansson och Snehotas (1995) ARA-modell, vilket bygger på Håkansson och Johansons (1992) antagande om relationer och nätverk. ARA-modellen härstammar således från nätverksteorin och är ett analytiskt verktyg för att analysera

processen av e-handel genom aktörer, aktiviteter och resurser. Vidare har dessa teorier kompletterats med forskning som applicerat nätverksteori på praktiska fall, exempelvis Gadde & Hulthén (2011). Valet av dessa teorier utgjordes för att kunna uppfylla studiens syfte samt besvara forskningsfrågan. Litteratur om informationsteknologin valdes att ta med i referensramen för att läsaren skulle få en bakgrund i hur e-handelsystemet växt fram. Medvetenhet om att genom att ett nätverksperspektiv valdes har det även präglat resultatet av studien.

Summon och ABI/inform användes för att söka efter vetenskapliga artiklar som är vetenskapligt granskade.

3.4 Datainsamling

För att samla in data genomfördes intervjuer, observationer samt informationssökning via Internet. Vid observationerna i butikerna återgavs även information muntligt av respondenten som var på plats i butik, vilket ökade tilltron till den beskrivning av varans väg till kunden som presenterats (Yin, 2013, s.86; Bryman & Bell, 2005). Senare kommer tillvägagångssätt att presenteras för sig.

3.4.1 Val av intervjupersoner

Fokus riktades mot ICA Parken Örebro, ICA Maxi Erikslund, ICA Maxi Karlskoga samt ICA Maxi Kristinehamn som driver e-handel, men även e-handelsbolagen Min matbutik och Handla24. ICA-butikerna valdes då ICA som organisation innefattades av fallstudien. Även den geografiska aspekten hade inverkan på de butiker som valdes ut till studien då butikerna låg i närområdet för Örebro universitet. Det kan uppfattas som ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005). Yin (2011, s.93) menar att bekvämlighetsurval inte är att rekommendera, då risken finns att lättillgängliga källor inte är de mest informativa. I detta fall gjordes endast bekvämlighetsurval av butiker efter att det bestämts hur många av e-handelsföretagens kunder som skulle ingå i studien. Då valdes de butiker som geografiskt fanns närmast. En bedömning gjordes om att samtliga butiker som driver e-handel var intressanta för studien. Den geografiska aspekten hade således ingen betydelse vid urvalet.

Både Min matbutiks och Handla24:s VD intervjuades för att utläsa dess inblandning i processen av varans väg till kunden. Intervjuerna genomfördes med personer som har huvudansvaret för näthandeln inom de olika e-handelsföretagen samt näthandelsansvariga för butikerna.

Våra respondenter var:

- Martin Åkerberg, VD och affärsutvecklare Handla24, delägare av Handla24 samt näthandelsansvarig ICA Parken Örebro.
- Björn Bylund, VD Information Factory (Min matbutik)
- Benny Frengen, Butiksägare ICA Kvantum Parken, ICA Eko samt ICA City Örebro samt delägare av Handla24.
- Erik Åkerberg, Butikschef ICA Kvantum Parken, ICA Eko samt ICA City Örebro samt delägare av Handla24.
- Hanna Kontsu, Försäljningschef frontlinjen samt näthandelsansvarig ICA Maxi Erikslund.
- Stefan Blom, Butikschef ICA Maxi Karlskoga.
- Tony Carlsson, Ställföreträdande försäljningschef färskvaror samt näthandelsansvarig ICA Maxi Kristinehamn.

Dessa ansågs innehålla den information om e-handel och nätverket som efterfrågades (Ryen, 2004, s.80). Det eftersträvades att respondenterna hade olika ansvarsområden samt tjänster för att en bredare information kring processen med e-handeln i butiken skulle fångas in. Samtliga respondenter hade däremot direkt kontakt med e-handeln. Etablerad kontakt fanns till Handla24:s VD samt ICA Parkens ägare genom forskningsprojektet och dessa personer var även medvetna om forskningsprojektet. Detta var dels positivt då relevant information kunde samlas in utan att behöva styra respondenten. Det ansågs även negativt då respondenten var präglade av forskningsprojektet och förstod vad intervjuarna var ute efter för information, vilket innebar att de spontana och ärliga åsikterna eventuellt försumrades. En etisk aspekt gällande respondenter och fallstudie är anonymiteten. Ingen av respondenterna ville vara anonyma i studien, vilket underlättade vid presentation av empirin. Det är svårt att i en fallundersökning skydda identiteten eller företaget som respondenterna arbetar för (Merriam, 1994, s.193).

3.4.2 Tillvägagångssätt

Denna fallstudie är dels av kvalitativ art vilket gör att studien är svår att replikera (Bryman & Bell, 2005). För att läsaren skulle förstå studiens tillvägagångssätt och för att läsaren i efterhand skulle kunna analysera resultatet av studien var dokumentation av tillvägagångssättet således av stor vikt (Saunders et al., 2007, s.319-320), vilket presenteras nedan.

Insamling av empirin skedde genom intervjuer som pågick under cirka en timme per intervju. Genom att boka ett fysiskt möte med varje enskild respondent kunde en diskussion föras med respondenten samt ett djupare samtal nås samtidigt som intervjuguiden följdes i sin helhet (Yin, 2009, s.107). Alla intervjuer ämnades spelas in så att intervjuarna kunde koncentrera sig på diskussionen samt kunde lyssna på intervjun i efterhand. En av respondenterna på ICA Parken avböjde att bli inspelad och istället fördes anteckningar på papper. Detta anses dels

negativt för studien då viss information möjligen gick förlorad och en reflektion i efterhand av materialet försvårades, samtidigt som det försvårade replikerbarheten. Samtidigt anses denna intervjusituation bidragit positivt till studien då respondenten kände sig bekväm i situationen som rådde samt att längre konstpauser uppstod när anteckningar fördes vilket möjliggjorde att respondenterna kunde reflektera kring det som berättades och fortsatte att berätta vidare om nyttig information som annars hade gått förlorad.

Resterande intervjuer spelades in och det gav möjlighet till ytterligare reflektion över svaren än under intervjun samtidigt som det uppkom frågor under intervjun vilket kunde noteras i efterhand och som användes till nästa respondent och intervju. Det fanns även sparat för andra att lyssna igenom. Det var då viktigt att säkerställa att respondenten godkände att intervjun spelades in (Yin, 2013, s.173). Nackdelen med att spela in intervjuerna var att respondenten eventuellt reflekterade innan denne svarade just för att allt denne sa spelades in, vilket kan ha hämmat respondenten att utlämna information och vinklat svaren på ett visst sätt (Ryen, 2004, s. 57). Det var däremot inget som märkbart kunde utläsas under intervjuerna. En av intervjuerna förde noteringar skriftligen för att säkerställa att empirin inte gick förlorad om tekniska problem hade inträffat (Saunders et al., 2007, s.334; Easterby-Smith et al., 2002; Ghauri & Groenhaug, 2005; Healey & Rawlinson, 1994; Ryen, 2004). Tekniska problem inträffade aldrig under någon intervju. Att föra anteckningar anses även visat på ett engagemang inför respondenterna, framförallt vid intervjun som inte fick spelas in (Saunders et al., 2007, s.326, s.333-334). Vad som märktes var att respondenterna gärna sneglade på vad som noterades. Det kan ha varit en nackdel då det tog fokus från frågan som hade ställts.

Intervjuerna transkriberades direkt efter genomförd intervju för att undvika att data blandades ihop mellan de olika intervjuerna (Saunders et al., 2007, s.326). Respondenterna informerades om att de fick godkänna om inspelningen fick föras vidare, om det skulle bli aktuellt (Yin, 2013, s.174).

Då detta är en fallstudie och då intervjuerna skedde på fallföretagen genomfördes även observationer. Dessa observationer var inte tidsmässigt planerade utan dessa skedde innan och efter intervjuerna ute i butikslokalen genom att studera hur personalen plockade varor och hur e-handeln organiserades inne på lagret, alltså observerades butikernas process. Detta var av stort värde för studien och för att förstå hur den nya tekniken praktiskt fungerar i butikerna (Yin, 2009, s.109-110).

Insamling av information skedde förutom via intervjuer och observationer även genom ICA:s hemsida. För att kartlägga hur aktörsnätverket såg ut med e-handelslösningarna samlades data in från ICA:s hemsida. Denna sekundärkälla är lättillgänglig och trovärdig då ICA själva sammanställt vilka butiker som jobbar med e-handel (Merriam, 1994, s.120). Informationen från webbsidorna sammanställdes i en excel-fil där kategorierna är butiken, e-handelslösning och kontaktperson till nätansvariga. Webbplatser uppdateras och förändras över tid och skulle kunna tas bort (Bryman & Bell, 2005, s.518). En sammanställning över informationen från webbsidorna återfinns därmed i en excel-fil som sparas för att undvika problem med åtkomst av information. Ytterligare sekundärdata i form av branschlitteratur samlades in och som

innefattar den första delen av empirin i varans väg till kunden som utgör den generiska modellen för distributionen för samtliga livsmedelsbutiker.

Empirin samlades således in genom tre olika källor så som fokusintervjuer, observationer samt sekundärdata, vilket anses stärkt det insamlade materialet och även stärkt studiens trovärdighet (Bryman & Bell, 2008, s.310).

3.4.3 Intervjuprocessen

Intervjuerna var ämnade att utföras med varje respondent var för sig och inte via gruppintervjuer då respondenternas svar inte skulle speglas av vad andra respondenter svarade på samma fråga. Detta kunde däremot inte uppfyllas till fullo då en av intervjupersonerna på ICA Parken ville intervjuas tillsammans med Handla24. Detta anses inte påverkat utfallet av intervjun till stor grad då de båda tillsammans startade företaget Handla24. Istället anses det bidragit till att de kunde komplettera varandra med information. Däremot var det svårt att hålla isär vad som gällde butiken och vad som gällde Handla24. En ytterligare intervju med Handla24 genomfördes därför vid ett senare tillfälle.

Intervjuerna förbereddes med ämnesområden och frågor utifrån analysmodellen (Saunders et al., 2007, s.329). Ämnesområden användes för att samla in relevant information och för att undvika överflödigt information (Ryen, 2004, s.44). Ämnesområdena i intervjuguiden (bilaga 1) som var ämnade för respondenterna i butikerna innefattade dels allmänna frågor kring butiken och e-handel samt varans väg till kunden där hantering av ordern/plockning, leverans, betalning samt retur utgjorde underrubriker med relevanta frågor. Ämnesområdena till e-handelsföretagets intervjuguide skilde sig åt med fokus på företaget och e-handel samt relationer och nätverk snarare än varans väg till kunden. Intervjuguiderna formades utifrån ARA-modellen för att få en förståelse för hur och varför processen med varans väg till kunden ser ut som den gör. För att intervjupersonerna skulle kunna förbereda intern information som intervjuerna inte skulle få tillgång till på annat sätt sändes ämnesområdena och utvalda frågor till respondenterna innan intervjun (Saunders et al., 2007, s.320-321). Intervjufrågornas ordning skiljde sig från intervju till intervju beroende på intervjusituation samt beroende på vilka arbetsuppgifter som respondenten hade (Saunders et al., 2007, s.312). Det var viktigt att frågorna anpassades efter varje intervjusituation. Varje intervju formades således efter vad den tidigare intervjun gav. Det var således inte viktigt i vilken ordning frågorna ställdes utan det viktiga var att alla delar i analysmodellen diskuterades under intervjuerna och att den empiri som behövdes för att besvara syftet samlades in (Merriam, 1994, s.137). Det innebar även att nya frågor som uppkom under intervjusituationens gång beaktades och ställdes till respondenterna. Ibland uppmärksammades något i beskrivningen av processen som kunde utvecklas, vilket ytterligare frågor kunde möjliggöra (Yin, 2009, s.69-70).

Att träffa intervjupersonerna istället för att genomföra intervjuerna över telefon innebar en personlig kontakt med respondenterna vilket ledde till att en relation byggdes upp. Det kan ha lett till att respondenterna kände sig trygga med att svara på frågorna (Saunders et al., 2007, s.

316). Intervjun med respondenterna genomfördes på respektives butik eller kontor i en avskild lokal eller fikarum dels för att det skulle underlätta och göra intervjun mindre krävande för respondenterna samt för att det ansågs fördelaktigt att utföra intervjuerna på en plats där respondenterna kände sig bekväma. Detta innebar att intervjun ibland stördes av kollegor, men det kan även störande moment så som inkommande telefonsamtal inneburet om intervjun genomförts på respondenternas arbetsplats (Saunders et al., 2007, s.321).

Medvetenhet fanns om att en intervju ansikte mot ansikte innebar att intervjuarna påverkade respondenterna och denna medvetenhet gjorde att intervjuarna inte genom röst och kroppsspråk styrde respondenterna (Saunders et al., 2007, s.325-326; Ryen, 2004, s.63). Samtidigt måste en beaktning gällande intervjuarnas objektivitet tas, vilket diskuteras under avsnittet metodologisk diskussion.

3.4.4 Val av intervjufrågor

För att vinna respondentens tillit startades intervjun med att beskriva syftet med studien följt av allmänna frågor gällande respondentens roll på företaget, anställningstid, arbetsuppgifter samt allmänt gällande e-handeln i butiken. Med dessa allmänna frågor ämnade respondenterna göras bekväma med intervjusituationen för att sedan leda in intervjun mot de aktuella frågorna för analysen (Healey & Rawlinson, 1994, s.138). Detta upplägg gällde för samtliga intervjuer samtidigt som varje enskild fråga förändrades under intervjusituationen. Vid en fallstudie som studien baserades på riktades fokus mot den personliga synen hos varje respondent. Respondenten exponerades således genom intervjun och för att förhindra att känslig information som kunde skada respondenten kom ut så fick samtliga respondenter möjlighet att läsa igenom hur de presenterades, citerades samt tolkades innan den delen inkluderades i studien (Bryman & Bell, 2005; Stake, 2008, s.140). Ett test av frågorna genomfördes hos ICA Parken. Efter intervjun konstruerades frågorna om då en insikt i hur både butiken, personal och kunder deltar i e-handelsprocessen skapades. Det uppmärksammades vad som var viktigt att fånga in och därmed lades nya frågor till samtidigt som gamla togs bort från intervjuguiden (Yin, 2009, s.92).

Frågorna konstruerades efter analysmodellen och ämnade täcka in ARA-modellens tre olika kategorier aktörer, aktiviteter och resurser för att kunna analysera relationer i nätverket. Vad som eftersträvades vid frågekonstruktionen var att frågorna skulle bidra till att en bild över hur butikerna hanterade e-handeln skulle uppmärksammas genom att studera relationerna. Det konstruerades två olika intervjuguider där intervjuguide 1 (bilaga 1) användes vid intervjuerna med butikerna samt intervjuguide 2 (bilaga 2) till e-handelsföretagen. Det viktiga var att fånga in processen och då butikerna och e-handelsföretagen har olika roller i denna process behövde intervjuguiderna utformas olika.

3.5 Analyismetod

Empiri som samlades in användes för att analysera hur hela organisationens, och i det här fallet butikernas, e-process ser ut och varför den ser ut som den gör. Likt många som genomför en fallstudie fanns inte en bestämd plan över hur materialet skulle analyseras vid starten av studien. Det verkar även vara den minst utvecklade och svåraste aspekten med att välja att genomföra en fallstudie. För att veta att empirin var analyserbar valdes däremot analysstrategi innan intervjuerna genomfördes (Yin, 2009, s.127, s.130). Vid analysen utgjorde ARA-modellen det analytiska verktyget för att identifiera aktörer, resurser och aktiviteter och hur dessa påverkats av butikens nya roll att driva e-handel. Studiens analysmetod följde således en struktur. Det genomfördes även en kontinuerlig analys under studiens gång för att kunna avgöra när insamling av material kunde avslutas (Merriam, 1994, s.137).

Empirin kategoriseras efter aktörer, resurser och aktiviteter och kodades efter vad i empirin som ansågs utgöra aktörer, resurser och aktiviteter (Merriam, 1994, s.144). Dessa kategorier uppmärksammade något nytt i processen av varans väg till kunden. Genom att kategorisera uppmärksammades kopplingar som skapade en förståelse till varför processen ser ut som den gör (Guba & Lincoln, 1981). Kategorierna utgjordes av aktörer, resurser och aktiviteter, vilka bestämdes i förväg och empirin analyserades utefter dessa kategorier (Bryman & Bell, 2005, s.215). Det kan även ses som att kategoriseringarna är lånade då de utgår från teorin. Detta då intervjufrågorna och kategorierna utgick från ARA-modellen som innebar att data på ett sätt passades in i kategorierna och förhindrade uppkomsten av nya kategorier (Glaser & Strauss, 1967, s.37). Medvetenhet om att det kunde finnas data som inte kunde hänföras till någon av de valda kategorierna fanns, vilket tas upp i studiens diskussionskapitel (Guba & Lincoln, 1985).

Analysen är uppdelad i två olika steg som sedan mynnar ut i en diskussion. I första steget kartläggs centrala aktörer, aktiviteter samt resurser vilket kan ses som ett första steg i analysen. Analys steg två byggs vidare på analys steg ett, då även funktionen i ARA-modellen analyseras. Analysen mynnar sedan ut i en diskussion som kan ses som en vidare analys där motstridiga ambitioner lyfts fram samt möjliga lösningar.

3.6 Trovärdighet

Denna studie som tidigare nämnts är både av kvalitativ och kvantitativ art vilket gör det problematiskt att generalisera och replikera studien (Bryman & Bell, 2005, s.179). Det ämnades inte skapas någon sann lag utan istället gjordes ett försök till att beskriva och förklara fenomenet utifrån hur andra tolkat det (Merriam, 1994, s.181). Det innebär att det är svårt för andra att få samma resultat genom att genomföra studien på samma sätt. Guba och Lincoln (1985) menar att begreppen *grad av beroende* och *sammanhang* kopplat till det resultat studien får bör användas istället. Det betyder att vikt lades vid att förklara tillvägagångssättet och att säkerställa att en fullständig redogörelse finns tillgänglig för varje

fas (Merriam, 1994, s.182). Det görs genom att beskriva bakomliggande antaganden, hur empirin samlats in, vilket socialt sammanhang intervjuer genomförts i och hur urvalet gått till (Goetz & LeCompte 1984, s.216).

För att stärka tillförlitligheten i studien har en återkoppling till respondenterna skett under arbetets gång (Bryman & Bell, 2005, s.307; Merriam, 1994), vilket innebär att respondenterna fått en inblick i studien. De har kunnat ta ställning till och godkänt vad som beskrivits och tolkats av den information som samlats in (Merriam, 1994, s.179). Denna strategi tillämpades för att säkerställa att empirin överensstämde med den verklighet som respondenterna beskrivit (Bryman & Bell, 2005; Merriam, 1994, s.177-180). Öppenhet för granskning och kritik mot studien anses stärkt den inre validiteten (Merriam, 1994, s.180).

Då studien utgick från ett fallföretag kan den inte alltid generaliseras för att representera en viss population (Bryman & Bell, 2005, s.73; Yin, 2003; Merriam, 1994, s.184). Studien berörde endast ICA-butiker och e-handelsföretagen som fall och beskriver därför inte någon helhet inom livsmedelsbranschen eller inom e-handeln (Guba & Lincoln 1985, s.377). Det är därför viktigt att läsaren är medveten om att denna flerfallsstudie endast innefattade en del och inte en helhet inom området e-handel med dagligvaror. Däremot ses inte det som en begränsning. Det som var eftersträvarsvårt att studera var det unika fallet. I slutsatserna och egen reflektion ställer vi oss utanför fallet för att hitta generiska aspekter med e-handeln. I den mån studien kan generaliseras är att det kan komma att finnas liknande studier i framtiden där mönster och likheter känns igen med studiens resultat. Även att läsaren känner att studiens resultat är överförbar på andra situationer och organisationer (Merriam, 1994, s.186-187). Valda teorier om nätverk, relationer och ARA-modellen kan däremot prövas på fallet samt få en förståelse för hur aktörer i ett nätverk påverkar och påverkas av relationer till varandra, vilket utgör studiens teoretiska bidrag.

3.7 Etik

Studien var beroende av att individer ställde upp och lämnade ut information om företagen ICA och Handla24, Matvaran samt Min matbutik vilket fanns medvetenhet om och kunde placera respondenterna i en utsatt situation (Holme et al., 1997, s. 32; Saunders et al., 2007, s.180). Det var därmed av stor vikt att beakta de etiska problemen som kunde uppstå vid insamling av empiriskt material genom fallstudierna. Det gällde bland annat att anonymiteten beaktades. Ingen av respondenterna ville vara anonyma, men frågan ställdes ändå till respondenterna innan intervjun genomfördes. Medvetenhet om att oavsett hur respondenterna tog ställning till anonymiteten påverkade vi intervjupersonerna genom forskningsprocessen. Intervjupersonerna kunde exempelvis förväntat sig något som inte var tänkt att undersökas i studien.

Under intervjuerna fick respondenterna möjligheten att se över transkriberingen som var tänkt att användas i studien. Vissa respondenter ville inte att sina citat publicerades i arbetet. Valet att inte ta med några citat gjordes då. Citaten ansågs inte utgöra en betydande del av empirin

och texten ansågs mer lättläst utan citat. Det kan vara så att vi kunde få respondenterna att lämna ut känslig information under intervjuerna om antingen ICA eller e-handelsföretagen som de själva inte tänkt berätta (Holme et al., 1997, s. 32-33; Saunders et al., 2007, s.184). För att endast få fram den information som behövdes för att besvara syftet reflekterades det noga över vilka frågor som ställdes till respondenterna (Holme et al., 1997, s. 32-33).

Handla24, Matvaran samt Min matbutik kan anses vara konkurrenter samtidigt som butikerna även kan ses som konkurrenter till varandra. I denna studie innebär även det ett etiskt dilemma då parterna kan vilja utnyttja känslig information om varandra. En viktig uppgift som intervjuare blev då att ta detta i beaktning och inte presentera någon data som kunde skada någon av parterna. Detta informerades även deltagande respondenter innan genomförd intervju för att undvika att respondenterna inte skulle vilja delta i studien (Saunders et al., 2007, s.184). Respondenterna informerades om att de när som helst kunde dra tillbaka sitt deltagande eller deltagande i en viss del av studien för att undvika att sätta press på respondenten (Bryman & Bell, 2005).

3.8 Metodologisk diskussion

En metodologisk diskussion har förts för att läsaren ska få en inblick i hur valda glasögon påverkat studien. Målet är att ge läsaren information om förhållningssättet till denna studie för att läsaren själv ska kunna bedöma effekter av bias som studien präglats av (Yin, 2011, s.262; Merriam, 1994, s.72; Bryman & Bell, 2005 s.42-43).

ICA-butiker är den fältmiljö som vi rört oss inom. Vi är själva konsumenter samt kunder hos ICA, vilket kan ha haft effekter på studien. Vi har till viss del deltagit i processen i butiker när vi själva går och handlar våra varor, vilket gjorde att vi kunde sätta oss in i vad intervjupersonen berättade om vissa delar av processen. Det kan även ses som negativt att vi redan var präglade av hur processen såg ut i butiken innan informationen samlades in till studien. Förutfattade meningar om hur vissa delar av processen gick till fanns således. En av oss har sedan tidigare jobbat som varuplanerare på ICA centralt, vilket även det kan ha haft liknande effekter på studien. Det kan ha inneburit att vi och respondenterna hade olika bilder över hur processen med varans väg till kunden såg ut. Det kan ha gjort att vi ställt frågor under intervjuerna efter hur vi upplever processen. Genom att intervjufrågorna testades på ICA Parken och konstruerades om efter genomförd intervju för att fånga upp respondenternas syn på processen undveks att studiens resultat formades efter vår syn på e-handelsprocessen.

Det utgicks i studien från att relevanta titlar, exempelvis nätverksansvarig hade erfarenhet och kunskap om e-handel och att de var de mest informativa källorna till studien. Det visade sig senare att dessa personer hade en gedigen kunskap samt erfarenhet av processen i butik, men det bidrog däremot inte med något helhetsperspektiv. Det gjorde att vi formades efter intervjupersonerna och intervjuerna riktades istället mot hur butiker själva hanterar e-handel snarare än hur de samarbetar med aktörer i nätverket, vilket var inriktningen från början. Genom forskningsprojektet fick vi kontakt med butiksägare av ICA Parken samt ägare för

Handla24. Intervjuerna med dessa gav studien en mer omfattande bild av processen, då de berättade mer om orsaker till varför processen ser ut som den gör och då framförallt ur ett lönsamhetsperspektiv. Det gjorde att frågeställningen ändrades till hur och varför processen ser ut som den gör idag. Vi intervjuade även VD på Min matbutik och butikschefen på ICA Maxi Karlskoga som även de berättade om processen ur ett lönsamhetsperspektiv.

Denna studie ingår i ett forskningsprojekt vilket gjort att vi fått god handledning och stöd under arbetets gång. Vi har diskuterat olika val som gjorts i studien med forskningsprojektet och de har då varit till god hjälp. Dock kan vi ha präglats av forskningsprojektet vilket vi är medvetna om. Ändå har studien genomförts efter vår egen vinkel.

4. Fallbeskrivning: ICA-butikerna och e-handelsföretagen

Inom ICA erbjuder totalt 71 butiker e-handel till sina kunder. Samma lösning gäller för både företag samt privatpersoner. Butikerna samarbetar med tre olika företag som erbjuder en plattform för e-handeln. Dessa är Min matbutik, Matvaran samt Handla24. Min matbutiks e-handelslösning används av 27 butiker jämfört med Matvarans lösning som används av 23 ICA Maxi butiker. 16 ICA-butiker använder Handla24:s e-handelslösning. ICA centralt har startat sin e-handel och för tillfället testat lösningen på fyra ICA-butiker i Östergötland, se bilaga 3.

Min matbutik, Matvaran och Handla24 arbetar utefter olika affärsmodeller. Min matbutik och Matvaran har valt att utesluta marknadsföring av sitt varumärke och väljer att fokusera på den enskilda handlaren medan Handla24 marknadsför sitt varumärke både på hemsidan, via annonser och på bilar. Min matbutik erbjuder en e-handelsplattform, men två olika modeller för ICA-handlare. Dessa två e-handelslösningar kallar de Min matbutik bas och Min matbutik premium. Min matbutik bas är utformad så att varje handlare kan anpassa e-handeln efter sin affärsplan. Min matbutik premium erbjuds genom ett samarbete med företaget Market Online. Denna tjänst innebär att kunderna även får hjälp med kundsupport, affärsplaner och marknadsföring. Handla24 och Matvaran däremot erbjuder ett helt koncept med ett system, bilar och andra produkter som butikerna i sin tur köper in. Butikerna äger således sina egna kylbilar. Handla24 tillhandahåller IT-systemet samt stödjer de butiker som driver e-handeln. Handla24 grundades av Benny Frengen och Erik Åkerberg som tillsammans driver ICA Parken, ICA City samt ICA Eko. Sedan 2007 är Martin Åkerberg en av ägarna till Handla24. Handla24 AB har en heltidsanställd och en deltidsanställd i bolaget. Det är Martin som är heltidsanställd på företaget. Deltidstjänsten består av att arbeta med färdigkomponerade matkassar som Handla24 utvecklat en egen variant av. Martin är även näthandelsansvarig på ICA Parken Örebro.

Min matbutik ägs av företaget Information Factory som erbjuder teknologiska lösningar för detaljhandeln. Min matbutik som är ett system grundades när ICA centralt kontaktade företaget för ett samarbete. De behövde hjälp med att utveckla en e-handelslösning för den enskilda butiken. ICA centralt kontaktade Information Factory då de sedan tidigare hade en förståelse för det traditionella systemet som ICA-butikerna använder sig av. De kunde således hjälpa till med att integrera e-handel med butikens system.

ICA-butikerna som är fria handlare ingår handlaravtal med ICA centralt som innefattar royalty och vinstdelning. Beroende på när ICA-butikerna och handlaravtalet startades skiljer sig avtalen åt mellan butiker och ICA centralt. När ägarskiftet sker skrivs nya avtal mellan ICA centralt och handlaren. Avtalet innebär även att handlarna kan sätta priser på varorna själva förutom de kampanjer som ICA centralt presenterar i annonsblad samt Tv-reklam. Det betyder även att butikerna prissätter e-handeln själva.

Butikerna erbjuder sina kunder en e-handelstjänst som innefattar servicen av att plocka varor åt kunden samt leverans av dessa varor. Kunden kan antingen få varan hemlevererad eller välja att hämta den färdigplockade kassen i butik. Butikerna som deltar i denna studie har

samma priser på varor i butik som på e-handeln. Butikerna sätter sina egna priser för både utkörning och hämtning av färdigpackade matkassar i butik. Leveranspriser och hämtningspriser presenteras i tabell 2.

Snittköpet för en e-handelsorder måste utgöra en större volym än butikens snittköp för att e-handeln ska bli lönsamt. Butikerna menar att e-handelskunderna gör mer planerade inköp, vilket betyder att kunder bunkrar upp vid e-handelsköp. Det gör att snittköpet på e-handeln idag är högre än i butiken. Butikerna skiljer även på företagskunder och privatkunder, då de skiljer sig i sitt köpbeteende.

Nedan presenteras två tabeller. Den första tabellen sammanställer butikernas totala omsättning samt total försäljning av e-handel, hur många artiklar som ligger uppe för försäljning på hemsidan, antal registrerade kunder i systemet, antal ordrar per vecka samt vilken kundgrupp som är störst för butiken. Den andra tabellen sammanställer butikernas leveransdagar och leveransfönster som de erbjuder kunden, prissättning av leverans för de två olika kundgrupperna samt hämtningspriser för kunden att hämta sin matkasse i butiken samt vilka tider e-handelspersonal plockar för e-handel.

Tabell 1. Ekonomisk information

Butik	E-handels lösning	Total fsg/mån	E-handel fsg/mån	Antal artiklar (st)	Antal kunder (st)	Antal ordrar/vecka(st)	Största kundgrupp
Maxi Erikslund	Matvaran	21,5 mkr/mån	1 mkr/mån	25 000	1130	30-45 (mån-fre)	Privata kunder
Maxi Kristinehamn	Min matbutik	21,5 mkr/mån	60 000 kr/mån	8 000	40	10-15	Endast företagskunder
Maxi Karlskoga	Matvaran	26 mkr/mån	370 000 kr/mån	20 000	514	80	Jämt fördelat
Supermarket Parken	Handla 24	12,5 mkr/mån	1,7 mkr/mån	13 000	4500	400-450	Företagskunder

Tabell 2. Tider och priser för e-handel

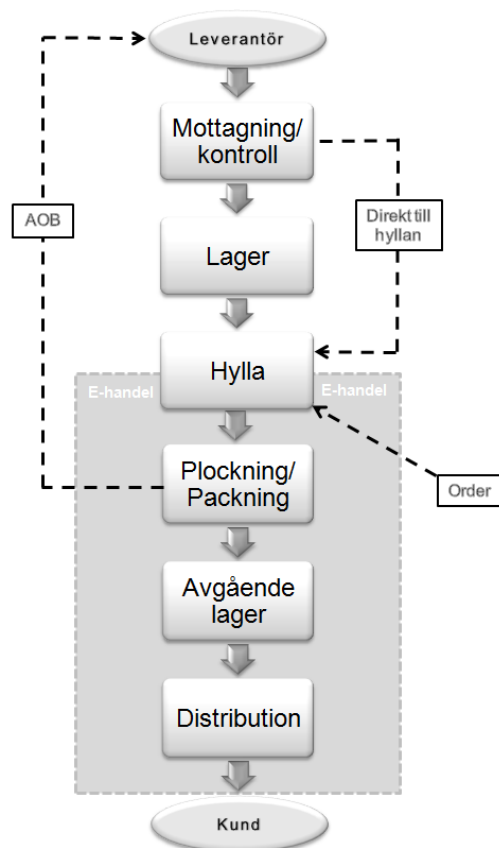
Butiken	E-handels-lösning	Leverans-dagar	Leverans-Fönster	Leveranspris privat	Leveranspris företag	Hämtningspriser	Plocknings tider
Maxi Erikslund	Matvaran	Alla dagar	Mån -Tor: 9-12 & 13-16 & 17-21 Fre-Sön: 9-12 & 17-21	129 kr	129 kr exkl. moms	99 kr	6-12
Maxi Kristinehamn	Min matbutik	Mån-fre	Varje vardag vid behov: 8.00–10.00	-	15 % av orden	-	6-15
Maxi Karlskoga	Matvaran	Mån Tis Tor Fre	Mån 9.30-19.00 Tis 9.30- 16.00 Tor 11.00-20.00 Fre 9.30-17.00	129 kr	49kr exkl. moms	99 kr	5-13
Supermarket Parken	Handla 24	Mån-Lör	Vardagar: 10.00–12.00 & 16.00–18.20	99 kr	99 kr	49 kr	5- 15

5. Empiri

I detta kapitel presenteras empirin. I det första steget presenteras fallet e-handel med dagligvaror. Därefter presenteras hur e-handelsprocessen ser ut i ICA-butikerna som är en mer ingående beskrivning av e-handelsprocessen som tar sin utgångspunkt i orderprocessen.

5.1 Fallet e-handel med dagligvaror

E-handel med färskvaror skiljer sig väsentligt mot e-handel inom andra branscher. Matvaror måste hanteras i en oavbruten kyl- och frysdedja. Problematiken är den att ICA-butiker levererar både kylvaror, torrvaror, frysvaror samt färskvaror med datum. E-handelskunder beställer mellan 70-80 artiklar åt gången vilket är mycket per order jämfört med klädesbranschen som har betydligt färre artiklar vid varje beställning.



Figur 4. E-handelsprocessen för varans väg till kunden: Inspiration från Reiner et al. (2013, s.933).

Den första delen i figur 4 från mottagning/kontroll fram till hylla illustrerar den generiska logistikprocessen för all detaljhandel, vilket finns beskrivet i branschlitteraturen. För e-handel med dagligvaror tillkommer processen order till distribution. Den senare delen innefattar empiriskt material gällande ICA-butikerna som samlats in under intervjuerna.

Leverantörer

Butikerna får sina varor levererade antingen från ICA:s centrallager, distributionsenheter eller spridningspunkter. Burar plockas ihop med varor samt pallar på centrallagret vilka levereras till butikens lastzon. Butikerna beställer även varor från lokala leverantörer som levereras direkt till butiken.

Mottagning/kontroll

När varorna levereras till butikerna sker det i rullvagnar och pallar till butikens lastzon. Därefter kontrolleras fraktsedeln mot de varor som har levererats. Om inte antal varor stämmer med fraktsedeln, om varor skadats under transporten eller om varor har kort hållbarhet returneras dessa tillbaka till leverantören.

Lager

Därefter förflyttas varorna som är lastade på rullvagnar samt pallar in till butikens baklager och i vissa fall direkt till hyllorna i butiken. Kylvarorna transporteras och förvaras i kyl och frysrum. Baklagret är endast ett temporärt område som används för att bryta isär pallar och för att lagra varor under kort tid som inte ryms på hyllorna ute i butiken. Baklagret är däremot inte avsett för att lagra varor under en längre tid, utan målet är att varorna ska fyllas på i hyllorna direkt.

Hylla

Sedan förflyttas varor från baklagret till hyllorna ute i butik. Påfyllningsprocessen till hyllorna inkluderar att bryta isär emballage som varorna transporteras i för att anpassas till hur de ska packas på hyllorna samt placering av produkten i butiken. Här sker även inventering av varorna på hyllorna för att kontrollera att varorna fylls på samt stämmer överens med de varor som finns i systemet (Reiner et al., 2013). Fram till packning av varor på hyllorna följer processen den traditionella butikens hantering av varor.

Vidare kommer butikens e-handelsprocess att beskrivas från det att kunden lägger en order via hemsidan tills det att kunden får sin order hemlevererad.

Order

När det gäller e-handel lägger kunden en order via hemsidan till butiken som antingen använder Min matbutiks, Handla24:s, Matvarans eller ICA:s e-handelsplattform. Kunden har möjlighet att lägga en beställning och få den levererad flera dagar senare. ICA-butiker erbjuder kunder ett ICA-kort som kunderna får personliga erbjudanden på samt rabattkuponger när de betalar även via e-handeln.

Plockning och packning

För den traditionella butiken involveras kunden i processen under detta steg. När kunden besöker butiken är det kunden som plockar och packar sina varor. Detta skiljer sig från butiker som driver e-handel, då det är butikens personal som plockar och packar varor åt kunden.

Vid e-handeln överförs kundens beställning till en handdator som används vid scanning och plockning av varor till ordrar eller så skrivs ordern ut på papper som en varulista med

streckkoder. Varorna bockas av varefter de scannas och sedan plockas varorna ner i matkassar i kundvagnen. Plockningsordningen är uppbyggd efter hur butiken är utformad för att det ska vara tidseffektivt. Vid plockning av frukt och grönt används självscanningsvågen som finns ute i butiken.

När ordern är färdigplockad och sammanställd i scannern överförs denna information till kassasystemet. Det skapas då en ekonomisk transaktion som överförs till butikens befintliga system. Vid köpet returneras ett id som kassan hanterar. Det skapas då en försäljning och ett belopp räknas ut. Hela transaktionen går således in i butikens flöde för att informationen ska kunna sammankopplas med butikens lagersaldon och prognoser för varuförsörjning.

När ordern överförs till kassasystemet sker en automatisk beställning av nya varor till butiken. De flesta ICA-butikerna använder AOB systemet som står för automatisk order i butik. Detta system använder ICA-butiker för att skicka automatiska orders till ICA centralt. Ordern går genom ICA centralt och sedan vidare till leverantörerna. Leverantörer och ICA-butiker har en överenskommelse om vilka volymer som beställs och när de ska beställas. Även då detta system finns genomför ICA-butiker inventeringar för att stämma av varuhållningen, då svinn förekommer. ICA-butikerna skickar även en prisfil till ICA centralt vid annonsblad som går ut varje vecka. ICA-butikerna skickar sedan prisuppdateringarna vidare till e-handelsföretaget som i sin tur uppdaterar hemsidan.

Avgående lager

De färdigplockade matkassarna förvaras i butikens kylar på baklagret. Vissa butiker packar i gråa backar och tillsätter torris. På så sätt hålls ordern isär från andra ordrar som förvaras i kylan på baklagret. De varor som är köldkänsliga förvaras separat, vilket tydligt markeras på backarna för att personalen ska komma ihåg att plocka med varan när orderna lastas i bilarna.

Distribution

Kunden kan välja att hämta ut sin färdigplockade kasse i butik och betala i butikens kassa eller att få matvarorna hemlevererade genom att välja ett leveransfönster vid beställningen via hemsidan. När butikerna levererar hem varorna till kunderna levereras dessa i en bil som butikerna äger och som butikens personal kör. I vissa fall hyrs budfirmor in för att köra ut matkassarna till kund. Ett förslag på rutt ges vilken kan justeras beroende på om det är någon order som har högre prioritet än andra. Personalen ser, genom att markera backarna som orderna förvaras i, till att varje plockad order går till rätt bil och rutt.

Om varan som levereras inte uppfyller kundens krav eller order kan butiken inte hantera någon retur på grund av att varorna måste transporteras i en oavbruten kyl- och fryskedja, istället utfärdar butikerna någon form av kompensation för kunden.

5.2 Hur e-handelsprocessen ser ut i ICA-butikerna

Nedan kommer e-handelsprocessen beskrivas för hur den ser ut i orderprocessen, plocknings- och packningsprocessen, avgående lagerprocessen samt distributionsprocessen.

5.2.1 Orderprocessen

Butikerna samarbetar med e-handelsföretagen för att kunden ska kunna beställa varor över internet. Vid kortbetalningar finns ett samarbete mellan e-handelsföretagen och Pay Pal, Visa, Verified by Visa, MasterCard samt MasterCard SecureCode som hanterar transaktionen. Klarna erbjuder en fakturalösning åt e-handelsföretagen som är integrerad i e-handelsplattformen. Samarbetet mellan betalningslösningarna och e-företagen finns för att e-företagen inte hanterar någon betalningsinformation eller kortnummer, utan kunden dirigeras om till betalningslösningens webbplats.

Min matbutik samarbetar med företaget OPV som tillhandahåller bilder, innehållsdeklarationer samt näringsdeklarationer digitalt till plattformen, vilket gör att e-handelshemsidorna alltid är uppdaterade med aktuell information samt bilder på varor, men även butikerna och e-handelsföretagen uppdaterar aktivt hemsidan. När det gäller layout på hemsidan involveras alla de leverantörer som säljer sina varor via e-handeln genom butiken. Enligt svensk lag måste bilder och innehållsdeklaration av varan presenteras vid försäljning av varor på nätet. Det ställs då krav från leverantörer att hemsidan hålls uppdaterad och att deras varor framställs rätt.

E-företagen erbjuder en e-handelsplattform där de integrerar med butikssystemet. Butikerna bestämmer sitt sortiment som de vill publicera på nätet, sedan laddar de upp sortimentet till e-handelshemsidan som blir butikens unika sida. Butikerna skickar även in en prisfil till ICA centralt varje måndag då det kommer nya annonsblad samt varje torsdag inför helgannonser. När butikerna skapat sitt sortiment kan de sedan bestämma vilken prisnivå som ska gälla för tjänsten att plocka varor och leverans samt att välja till vilka områden de ska erbjuda hemkörning. En aspekt gällande e-handel med livsmedel är att om en order läggs vid veckoslutet och levereras veckan efter så har priset på kampanjvaror ändrats då prisändringar sker från söndag till måndag. Samtidigt som priserna på frukt och grönt kan förändras från dag till dag.

På hemsidan får kunden först välja vilka varor som ska läggas i kassan. Vid beställningen kan kunden lägga till kommentarer angående föregående leverans eller önskemål gällande aktuell order. Kunden kan lägga en beställning och få den levererad flera dagar senare. Det gör att kontokortsbetalningar reserveras med 10 % över orderbeloppet eller 100 kronor över beloppet för att säkerställa så att pengar finns på kunds konto när transaktionen ska ske. Det är först när köpet går igenom i kassasystemet som det exakta beloppet dras från kunds konto. Det informeras kund om på hemsidorna. Hur butikerna sedan tar den slutliga betalningen av kund skiljer sig mellan butikerna. Butiker som använder Handla24:s plattform tar betalt direkt av kund efter att ordern plockats. Maxi Kristinehamn har valt att enbart via faktura ta betalt av

kunden då de endast har företagskunder. I resterande butiker används en kortterminal för att ta betalt via kort av kund vid leverans. Vilket betalsätt som butikerna använder beror på vilket e-handelsföretag de valt att samarbeta med.

5.2.2 Plocknings- och packningsprocessen

Kundens beställning överförs till en handdator som används vid plockning av ordrar vid Maxi Erikslund och Maxi Karlskoga, vilka använder Matvarans e-handelslösning. Denna handdator sitter på en kundvagn bredvid scannern. Varorna bockas av varefter de scannas och sedan plockas varorna ner i matkassar i kundvagnen. Vid denna rutin skiljer sig Maxi Kristinehamn som endast bockar av samtliga varor på lagret innan leverans. Handla24:s system bygger på att en lista skrivs ut och används när plockning av varorna sker i butiken. Då används butiksscannrarna och det viktiga är då att det är varan som scannas och inte streckkoden på plocklistan.

Vid plockning har samtliga butiker upprättat ett system för hur plockningen ska gå till. Plockningsordningen är uppbyggt efter hur butiken är utformad för att det ska vara tidseffektivt. Plockningspersonal ska aldrig behöva gå bakåt i butiken för att hämta varor. Det är även viktigt att kontrollera att orderarna får plats i vagnen. Handla24 hjälper sina kunder med sortering av varulistan efter vad som är mest praktiskt att plocka först. Personalen som använder scanners när de plockar varor använder vågarna vid frukt och grönt-avdelningen när de plockar och ska väga frukt och grönsaker. Vagnarna som varorna plockas i är anpassade efter butikens och lagrets storlek. Plockningstider för e-handel i butik kan utläsas i tabell 2. Personalen plockar upp och ner varor samtidigt. Gemensamt för samtliga butiker är att plockningen sker tidig morgon, på förmiddagen samt när butiken har öppnat och butikens kunder handlar sina varor. Personalen som plockar för e-handel har andra kläder på sig än övrig personal. Det väljer butikerna för att personalen ska sticka ut från personalen som fyller på i hyllorna. Maxi Karlskoga väljer även att marknadsföra e-handeln på skjortorna. Butikspersonal inventerar även hyllorna för att ser över hyllorna och lager för att kunna bestämma om det ska beställas hem extra partier vid större e-handelsorders.

Maxi Karlskoga samt Parken Örebro styckar sitt kött själva och lämnar därför en sammanställd lista varje morgon på orders för e-handeln till charken. När väl den anställde som ska plocka ordern kommer fram till charken är det tidseffektivt om de har styckat klart köttet eller vad som beställts.

Efter att ordern är färdigplockad och sammanställd i scannern förs informationen över till kassasystemet som överförs till butikens befintliga system. En försäljning sker och ett belopp räknas ut. När detta sker registreras detta automatiskt i AOB systemet vilket är kopplat till ICA centralt som i sin tur skickar orders till leverantörer. E-handelsföretagen använder sig av butikens traditionella och befintliga funktioner för att kunna sammankoppla med butikens lagersaldon samt prognoser för varuförsörjning. Vissa butiker använder kassastationen i butiken medans andra butiker har installerat en station på lagret.

När varan är färdigplockad återkopplar butiken till kund om att ordern är klar för att hämtas eller levereras.

5.2.3 Avgående lagerprocessen

De färdigplockade matkassarna förvaras i butikens lagerutrymme. Maxi Karlskoga har investerat i en ny kyl på lagret för att kunna förvara matkassarna. Även Parken Örebro har ett avsatt utrymme och en egen kyl till att förvara e-handelsordrarna. Handla24 packar i gråa backar och så håller de ihop kassarna och kylväskorna som tillhör en order och tillsätter torris för att sedan förvara hela ordern i kylan. De varor som är köldkänsliga, i stort sett endast färska kryddväxter, förvaras separat. Maxi Kristinehamn, där de plockar varorna dagen innan, har avsatt ytor i befintliga kylar, frysar och lagerutrymmen. Maxi Erikslund däremot har expanderat snabbt med e-handeln och har varit tvungna att använda kylar som tillhör andra delar av butiken. Vissa ICA-butiker hyr butikslokaler från ICA centralt vilket gör att ICA centralt beslutar om det ska få byggas en till kyl eller frys på lagret.

Matkassarna kontrolleras mot ordern av personal innan de placeras i kylarna på baklagret. Chauffören, som antingen kan vara butikens personal eller inhyrd bud/transportfirma, kontrollerar att rätt antal lådor eller matkassar för varje order lastas i bilen och i rätt lastningsordning för när varorna ska levereras.

5.2.4 Distributionsprocessen

När butikerna ska leverera varorna levereras dessa i en bil som butikerna äger och som butikens personal kör. Leveransen av varorna i Maxi Kristinehamn sköts av företaget Samhall. I och med att Samhall sköter leveransen så har en avgift tagits ut av kunderna som direkt betalats till Samhall.

När det är dags att leverera varorna är det viktigt att personalen på morgonen lagt upp rutten som bilen skall åka. Handla24 använder sig av Google Maps för att uppdatera eller lägga upp rutter. De får ett förslag på rutt som sedan kan justeras beroende på om det är någon order som måste prioriteras. Det gäller att varje plockad order markeras och placeras rätt så att ordern går till rätt bil och rutt. På Parken Örebro skrivs en etikett ut som klistras på varje bal som ordern förvaras i med ett artikelnummer. Vid lastning och vid leveransen kontrollerar föraren detta för att rätt matkasse ska levereras till rätt kund.

Butikernas företagskunder vill ha leverans i början på veckan och på förmiddagarna, medans privatkunder oftast vill ha leverans i veckoslutet och då på eftermiddagarna. Under sommaren minskar inköpen från företagskunder medans kommuner såsom vårdhem och ålderdomshem lägger order regelbundet under hela året. Det betyder att leveranser till kommuner och företag är lättare att prognostisera och planera medans privatkunder är svårare att förutse vilka leveranstider de kommer välja. Det betyder att vissa leveransfönster kan nå sin maxkapacitet

och då måste butiken hyra in extra transport. Parken Örebro har idag tre stycken biogasbilar. När dessa inte räcker till hyr butiken transporttjänster, vilket sker varje måndag, för att fylla upp för det ökade antalet leveranser. Det skulle inte vara lönsamt som det ser ut idag att investera i en ny bil som enbart går full på måndagar och står stilla resten av veckan.

Om varan som levereras inte uppfyller kundens krav kompenserar butiken kunden med en ny vara vid nästa beställning. Det förs en kontinuerlig dialog med kund när sådant uppstår. Vid beställning kan kunden välja om denne godkänner en ersättningsvara, om varan mot förmodan skulle vara slut i hyllorna. Är det en huvudvara som exempelvis fisk, kött eller fågel ringer personalen upp kunden och kontrollerar med kunden om det går bra med en ersättningsvara eller om beställningen ska makuleras. Tillsammans med en huvudingrediens har kunden oftast köpt andra varor för att kunna laga en rätt. Om inte kunden får huvudingrediensen levererad behövs kanske inte de andra varorna.

6. Analys

I detta kapitel presenteras analysen i två steg med utgångspunkt från analysmodellen. I det första steget analyseras hur e-processen ser ut genom att kartlägga de centrala aktörerna, vilka aktörer som utför aktiviteterna samt vilka aktörer som äger resurserna genom varans väg till kunden. I steg 2 analyseras varför e-handelsprocessen ser ut som den gör i ICA-butikerna utifrån relationer och dess effekter.

6.1 Analys steg 1: Varans väg till kunden

I detta avsnitt kommer de centrala aktörerna, aktiviteterna och resurserna att kartläggas utifrån e-handelsprocessen och steg 1 i analysmodellen, se figur 5. Det betyder att analysen börjar från order och avslutas i distribution, se figur 4.



Figur 5. Första delen i analysmodellen.

6.1.1 Orderprocessen

Aktörer

Centrala aktörer i orderprocessen är e-företagen Min matbutik, Handla24 och Matvaran, ICA-butikerna samt betalningsleverantörerna som är Klarna, Pay Pal, Visa, Verified by Visa, MasterCard, MasterCard SecureCode är aktörer. Även kunden är en central aktörer som handlar över nätet.

Aktiviteter

Kunden lägger en beställning, som genererar en order via hemsidan. Hemsidan i sin tur uppdateras av både e-handelsföretagen och butikerna. Betalningsleverantörerna hanterar transaktionen på e-handelsplattformen. Vid kontokortsbetalningar reserveras ett belopp för att säkerställa så att pengar finns på kunds konto när transaktionen ska ske. Betalning sker först när ordern plockats och packats. Vid beställning kan kund lägga till en kommentar angående föregående leverans eller önskemål gällande ordern, vilket e-personalen som plockar ordern ser i handdatorn.

Resurser

E-företagen tillhandahåller e-plattformen samt hemsidan, vilket är en resurs både för e-företagen och butikerna. Ordern som kund genererat är en resurs för butiken. Betalningslösningarna är även resurser, vilket betalningsleverantörerna äger.

Tabell 3. Orderprocessen

Aktörer	Aktiviteter	Utförs av	Resurser	Ägs av
E-företagen	Kunden lägger en order	Kund	Hemsidan	E-företag
Butiker	Uppdaterar hemsidan	E-företag & Butik	E-plattform	E-företag
Betalnings- leverantör	Betalning	Kund	Order	Butik
Kund	Kommentar vid order	Kund	Betalningslösningar	Betalnings- leverantör

6.1.2 Plocknings- och packprocessen

Aktörer

I plocknings- och packningsprocessen är butiken en central aktör då plockning och packning sker i butikens hyllor. E-personalen som plockar och packar varorna samt personal som plockar till butikens kunder är aktörer för att butiken har en dubbel roll. Butikernas kunder är även aktörer i denna del av processen.

Aktiviteter

Kundens beställning överförs till en varulista som plockningen genomförs efter, vilket butiken hanterar. E-personal bockar av varor vartefter de scannas som sedan packas i kassarna. Det som sedan sammanställts i scannern överförs till kassan. Därefter meddelas kund om att ordern är färdigpackad.

Resurser

Vid plockning används butikens scanners, vagnar, handdator samt vågar för att väga frukt och grönt vilka är resurser som ägs av butiken. Varorna i sig är även en resurs för butiken och likaså plocklistan. Personalen som plockar är en resurs och specialkläderna som de har när de plockar ses även som en resurs för butiken. Butiken är en central resurs då lokalen utnyttjas till att förvara samt plocka och packa varor. Det traditionella kassasystemet som ägs av butiker är en resurs vid e-handel. AOB systemet är en resurs då automatiska beställningar sker när varor registrerats i kassasystemet efter plock. Slutligen är kvalitetskänedom hos e-personalen som plockar varor till kunder en resurs då det är viktigt att plocka varor som kunden anser är av god kvalitet.

Tabell 4. Plocknings- och packprocessen

Aktörer	Aktiviteter	Utförs av	Resurser	Ägs av
Butiker	Hantering av varulista	Butik	Scanner	Butik
Butikspersonal	Plocka varor till hyllorna	Butikspersonal	Butik	Butik
E-personal	Plockning av varor till e-handel	E-personal	Vagnar Handdatorer Vågar Varor Plocklista E-personal Specialkläder Butik E-personal med kvalitetskänedom	Butik
E-personal	Överföring från scanner till kassa	E-personal	Kassasystem AOB-systemet	Butik
E-personal	Skicka info om att ordern är färdigplockad	E-personal		
Butikskunder	Plockning av varor	Butikskunder	Butikens varor	Butik

6.1.3 Avgående lagerprocessen

Aktörer

Varorna förvaras i butiken vilket innebär att butiken är en aktör i avgående lagerprocessen. E-personalen som kontrollerar ordrar på lagret är även en central aktör i denna process.

Aktiviteter

Efter att e-personal plockat och packat ordern lagras varorna i butikens baklager. E-personalen kontrollerar att alla ordrar stämmer med varulistan på ordern.

Resurser

Kylar och frysar är resurser som butiker installerat på sina baklager. Butiksarean och lagret blir således en resurs för att kunna installera kylar och frysar. Butiken kan antingen hyra eller äga butikslokalen. För att förvara matkassarna används lådor, torris och kylväskor, vilka är centrala resurser i avgående lagerprocessen. Även varulista är en resurs som används för att kontrollera orderarna på lagret.

Tabell 5. Avgående lagerprocessen

Aktörer	Aktiviteter	Utförs av	Resurser	Ägs av
Butik	Lagra färdigpackade matkassar	E-personal	Kylar Frysar Lådor Torris Kylväskor Butiksarea/ Lager	Butik Butik/ ICA centralt
E-personal	Kontroll av ordrar	E-personal	Varulista	Butik

6.1.4 Distributionsprocessen

Aktörer

I distributionsprocessen är e-personalen som agerar chaufförer eller bud/transportfirman de centrala aktörerna. Kunden är slutpunkten i distributionsledet och är således en aktör i denna del av e-processen.

Aktiviteter

E-personalen planerar rutten för i vilken ordning som orderarna ska levereras. Därefter lastas varorna i bilen antingen av e-personalen eller av transportfirman. Butikens chaufför eller inhyrd transport sköter utkörningen, vilket utgör en aktivitet och likaså att ta betalt för varorna ute hos kund.

Resurser

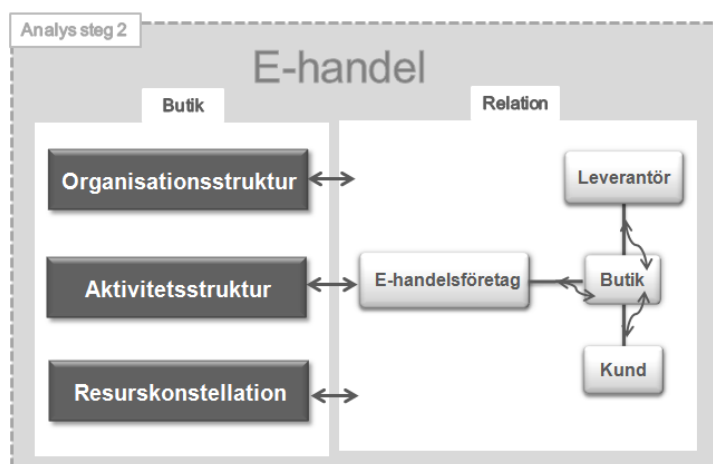
För att utkörning ska kunna ske har butiker köpt egna kylbilar som är en resurs. Även chauffören som kör ut varorna är en resurs för butiken samt de betalningsstationer som används vid betalningen. Även Google Maps är en resurs som nyttjas för att planera rutten för transporten.

Tabell 6. Distributionsprocessen

Aktörer	Aktiviteter	Utförs av	Resurser	Ägs av
Chaufför	Planera rutt	E-personal	Google Maps	Google
Bud/transportfirmor	Lasta varor	E-personal	E-personal	Butik/ transportfirma
Kund	Utkörning	E-personal/ transportfirma	Kylbil	Butik
Chaufför	Ta betalt av kund	E-personal	Betalningsterminal	Butik

6.2 Analys steg 2: Varför processen ser ut som den gör

I analys steg 1 analyserades vilka centrala aktörer, aktiviteter och resurser som ingår i e-processen, alltså substansen i ARA modellen. Med utgångspunkt i analys steg 1 analyseras substansen men även funktionen i analys steg 2. I detta avsnitt kommer således organisationsstrukturen, aktivitetsstrukturen samt resurskonstellationen att analyseras (se figur 6). För att förklara varför processen ser ut som den gör analyseras även relationer, vilket görs genom aktörsbindningar, aktivitetslänkar samt resurskopplingar. På så sätt ämnas analysen även påvisa hur butiken påverkar samt påverkas av relationerna med leverantörer, e-handelsföretag samt kunderna.



Figur 6. Andra steget i analysmodellen.

Figur 6 illustrerar hur analys steg 2 ämnas presenteras. Butiksdelen i modellen illustrerar organisationsdelen i ARA-modellen. Relationsdelen illustrerar relationerna mellan aktörerna med butiken i centrum. Pilarna illustrerar på vilket sätt relationerna påverkas och påverkar processen. Det vill säga hur aktörsbindningar, aktivitetslänkar samt resurskopplingar påverkar samt påverkas av organisationsstrukturer, aktivitetsstrukturer och resurskonstellationer.

Fortsättningsvis kommer e-handelsföretag, e-handelspersonal, e-handelsprocess, e-handelsplattform och e-handelssystem att benämnas e-företag, e-personal, e-process e-plattform samt e-system för att göra texten mer lättläst.

6.2.1 Butik

Gadde och Hulthén (2011) menar att aktörer idag har en närmre interaktion mellan varandra, vilket ställer krav på anpassning och att aktörer är samarbetsorienterade, vilket syns tydligt mellan e-företag, butik och kund. Det betyder att e-företagen blir beroende av butikens aktiviteter såsom plockning och leverans av varor då e-plattformen bygger på hur butiken är utformad. Det gör att beroendet också ökar mellan aktörerna, vilket stöds av Gadde och Hulthén (2011). Beroendet påverkar varför processen ser ut som den gör genom att e-företaget är beroende av hur butiken är utformad och därför anpassas e-processen efter butiken.

Butiken får en ny roll eller en dubbel roll när kunderna köper tjänsten att få sin beställning plockad och hemlevererad av butiken. Nya aktörer etableras i nätverket och nya aktivitetsstrukturer uppstår för butiken. Butiken utför kundens aktiviteter såsom att gå i butiken och plocka varor samt att köra hem varor åt kunden. E-personal utför kundens aktiviteter vilket bygger på att e-företagen anpassat sig efter hur butiken är uppbyggd och fungerar. Det leder till att butikspersonal som plockar upp varor samt varor som plockas ner till e-handel sker vid samma hyllor i butiklokalen och under samma tidpunkt. Med utgångspunkt i Håkansson och Snehotas (1995) ARA-modells kolumn 2 (se figur 2) är aktivitetslänken att butiken och e-företaget utbyter aktiviteter mellan varandra, vilket påverkar butikens aktivitetsstrukturer, och i detta fall att personalen plockar samtidigt i butiken. När aktivitetsstrukturen förändras och butiken får en dubbel roll uppkommer en ny resurs i form av specialkläder för e-personalen som plockar varor för att särskilja på personalen i butiken för kunderna.

När processen är utformad så att e-personal plockar och packar varor likt en kund i en ordinarie butik uppstår nya aktiviteter för butiken. Detta sker för att komplettera e-processen i butik, då processen anpassas efter butikssystemet. I och med anpassningen har aktiviteter samt resurser vuxit fram såsom hantering av plockordningslista, förvaring av kassar, kontroll av orders, ruttplanering samt utkörning. En relation kan ses som en resurs (Håkansson & Snehota, 1995), och butikernas relation med e-företagen kan således identifieras som en resurs. Denna resurs (relationen) tvingar butikerna i sin tur att skapa nya aktiviteter och resurser i e-processen som kompletterar plocknings- och packningsprocessen. Exempelvis en plockordningslista för att e-personalen aldrig ska gå bakåt i butiken.

Vid plocknings- och packningsprocessen används butikens resurser, vilket kan utläsas i tabell 4 i analys steg 1. Relationen mellan e-företaget och butiken gör det möjligt för e-företagen att utnyttja butikens resurser i utbyte mot e-plattformen. När butikerna äger resurserna (se tabell

4) som används vid plocknings- och packningsprocessen anpassar e-företaget sin plattform efter butikens resurser. Genom att analysera resurskopplingen enligt Håkansson och Snehota (1995), se figur 2, mellan e-företaget och butiken så har butikens resurskonstellationer utvecklats genom relationen för att e-processen i butik ska kunna genomföras. De resurser som butikerna behövt investera i är handdatorerna samt kassastationer som upprättats i vissa butikers baklager. Det gäller även de resurser som krävs för avgående lager samt distribution. Butikerna har investerat i eller använder befintliga kylar, frysar samt bilar för att förvara matkassarna i en oavbruten kyl- och fryskeja. Med utgångspunkt i ARA-modellen har butikens resurskonstellationer utökats. Däremot ägs inte alltid butiksytan av butiken självt, vilket gör att andra aktörer som förfogar över butiksytan får inflytande i relationen mellan e-företagen och butikerna.

Butikens aktivitetsstrukturer förändras vid e-handel, då kunden efterfrågar andra betalningsmöjligheter än den som sker i den fysiska butikens kassasystem. När e-systemet utvecklats efter hur en butik är utformad har nya aktiviteter uppstått i butik. Då kunden inte längre besöker butiken måste personalen utföra aktiviteten att skicka information till kunden om att ordern är färdigställd. Genom att e-plattformen används som en resurs av butiken uppstår aktiviteten att skicka information om att ordern är klar.

6.2.2 E-handelsföretag

Utifrån ARA-modellen är relationen mellan e-företagen och butiken en aktörsbindning då de interagerar med varandra. Genom en nära interaktion har e-plattformen utvecklats efter butiken. Det har i sin tur bidragit till att butiken anställt e-personal, vilket förändrat butikens organisationsstruktur inom personalstyrkan. Aktörsbindningar i sin tur kan påverka aktivitetslänkar enligt Håkansson och Snehota (1995), vilket är fallet mellan butikerna och e-företagen då de utbyter hemsidan och e-plattformen mellan varandra. Då uppstår aktiviteten att uppdatera hemsidan som båda parterna utför. Det innebär även att aktiviteter såsom kontroll av order samt lagring av matkassar uppstår, vilket butikens e-personal utför. En aktivitet uppstår när aktörer utbyter resurser mellan varandra (Håkansson & Snehota, 1995). Det betyder att butiken får en förändrad aktivitetsstruktur.

Aktörsbindningar i sin tur påverkar resurskopplingar enligt Håkansson och Snehota (1995). Interaktionen mellan aktörerna har bidragit till att hemsidan samt e-plattformen kopplat resurser mellan aktörerna. Butikens e-personal kan ses som en ny resurs för butiken. Även chauffören är en ny resurs som tillkommit i butikens resurskonstellation som ett resultat av e-plattformen som kopplar samman butiken och e-företaget.

Håkansson och Snehota (1995) menar att vissa resurser behövs för att ett företag ska kunna aktivera sina aktiviteter, men som företaget inte förfogar över. Det kan liknas med att butikens resurskonstellation bygger upp e-företagens e-plattform. E-företagens plattform skulle aldrig kunna aktiveras om de inte fått tillgång till butikens resurser.

6.2.3 Kund

När e-handel som ny försäljningskanal för butiken introduceras tenderar butikerna att söka nya kunder samt att kunder söker upp butiken för att använda tjänsten. E-handeln som försäljningskanal skapar nya aktörsbindningar mellan butiker med e-handel och kunder. Analyseras aktivitetslänken mellan kund och butik får kunden i sin tur utföra en ny aktivitet, vilket är att lägga en order på hemsidan. När kunden lägger en order utgör order en ny resurskoppling för butiken. Med e-handel i butik skapas nya aktiviteter i form av att e-personalen utför kundens varuplock, packning, hemleverans samt ta betalt av kund. Det kan analyseras som en aktivitetslänk mellan kunden och butiken genom att e-personalen utför kundens tidigare aktiviteter. E-personalen fattar beslut om vilken vara som plockas, exempelvis vid frukt och grönt där kvaliteten varierar. När e-personalen utför kundens beslutsfattande krävs tillit från kunden. Håkansson och Snehota (1995) menar att för att kunden ska återkomma måste tillit skapas. Tillit byggs upp genom en social process vilket påverkar relationers utveckling. För att bygga upp tillit uppstår en ny aktivitet, som är att kunden kan lägga till kommentarer i sin beställning. E-personal har då en interaktion med kunden vilket gör att relationen utvecklas. E-personalen utvecklar och lär sig hur kunden uppfattar kvalitet av varor och vilka varor kunden vill ha. Det betyder att e-personalen med kund- och kvalitetskänedom blir en viktig resurs för butiken. Kopplat till ARA-modellen betyder det att kunden påverkat butikens resurskonstellationer samt aktivitetsstrukturer.

6.2.4 Leverantör

Utifrån ARA-modellen är aktörsbindningar relativt oförändrade samt att butikens organisationsstruktur, när det gäller e-handel, inte påverkats av ICA centralt och lokala leverantörer. E-handeln anses inte ha skapat några nya relationer mellan leverantörer och butiken. Butikernas befintliga relationer till ICA centralt samt lokala leverantörerna anses starka liksom Håkansson och Snehotas (1995) definition av företagsrelationer då de utvecklats under lång tid. Aktörerna emellan har starka aktivitetslänkar samt resurskopplingar. Exempelvis har butikens baklager och system anpassats efter leverantörernas burar och pallar. Det gäller att varuleverantörerna levererar i tid då butiken är beroende av dessa leveranser. Håkansson (1982) menar att det är kostsamt att anpassa verksamheten efter nya lösningar. E-handeln anpassas då efter butiken och leverantörernas befintliga relation.

När butikens kylbilar når sin maxkapacitet vid vissa leveransfönster måste butiken kontakta bud- eller transportfirmor för att kunna leverera varor till kunderna under dessa tider. Det har bidragit till att nya relationer uppstår, vilket Håkansson och Snehota (1995) benämner som aktörsbindningar. Det finns även en grad av osäkerhet i dessa relationer (Håkansson & Snehota, 1995). Butiken är då inte längre slutpunkten mot kund och tappar därför kontrollen över hur leveransprocessen utförs. Det krävs därför en tillit till den nya aktören som tillkommit i nätverket, vilket byggs upp i en social process som påverkar relationens utveckling (Håkansson & Snehota, 1995).

Genom aktörsbindningar som beskrivits mellan bud- och transportfirmor och butik samt ICA centralt, lokala leverantörer och butik påverkas aktivitetslänkarna dem emellan. Genom att analysera aktivitetslänkar har det uppmärksammats att vid e-handel ökar butikens beroende av varuleverantörerna och bud- och transportfirmornas aktiviteter, vilket betyder att leveranser av varor måste ske i tid. Butiken är beroende av kontinuerliga leveranser då synen på lagerhållning idag innebär kontinuerliga flöden (Gadde & Hulthén, 2011). Leveranser från ICA centralt och lokala leverantör samt hämtning av matkassar av bud- och transportfirmor länkar samman aktörerna via aktiviteten utkörning samt leverans av varor. Det betyder att samtliga tre aktörerna är beroende av aktiviteten. Gadde och Hulthén (2011) menar att om aktörer är beroende av varandras aktiviteter krävs anpassning till varandra, vilket kan förklara varför butikens aktivitetsstruktur ser ut som den gör. Bud- och transportfirmorna i sin tur blir beroende av att butikens aktiviteter sker i tid för att kunna leverera matkassar till kunderna i tid.

I relationen mellan butik och transportfirmor äger transportfirmorna bilen. Det betyder att butikens resurskonstellation inte förändras eller påverkas av relationen med bud- och transportfirmorna. Butiken utnyttjar transportfirman när butikens bil har nått sin maxkapacitet, då det inte är lönsamt att investera i en ny bil för att exempelvis täcka ett leveransfönster en dag i veckan.

7. Diskussion

Detta kapitel kan ses som en vidare analys, men här förs i jämförelse med analyskapitlet en diskussion där aspekter gällande e-processen lyfts fram och diskuteras vidare. Motstridiga ambitioner samt möjliga lösningar tas även upp i diskussionen. Kapitlet avslutas med en avslutande diskussion där aspekter diskuteras som inte direkt kopplas till processen varans väg till kunden, men som anses relevant för studien.

7.1 Butik

Genom analys steg 2 har butikens relationer med andra aktörer i nätverket analyserats för att förklara varför processen ser ut som den gör. Det har visat sig att butiker som driver e-handel fått en förändrad aktivitetsstruktur då de nyttjar resursen e-plattformen, vilken ägs av e-företagen.

7.1.1 E-personal och butikspersonal

Butiken får en dubbel roll då handlaren både driver en ordinarie butik samtidigt som de driver e-handeln. Det som visades sig i studien var att e-företagen gör interna avtryck på butikens aktivitetsstruktur. Dessa avtryck har bland annat gjort att e-personal och butikspersonal plockar upp och ner varor samtidigt. Det blir således en motstridig ambition inom butikens aktivitetsstruktur när butiken får en dubbel roll. Ett exempel på en motstridig ambition är just när personalen plockar upp och ner varor samtidigt. Då upplever butikerna att personalen saknar förståelse för varandra. Det kan även upplevas som att butikspersonalen prioriterar att det finns varor på hyllorna i butiken och att e-handeln då inte är lika viktig. Det beror på att butiken utnyttjar andra aktörers resurser i ett nätverk, alltså e-plattformen. E-plattformen är anpassad efter den traditionella butiken vilket i sin tur påverkar butikens interna process när butiken får en dubbel roll.

Ett praktiskt fall där det uppstår motstridiga ambitioner är då butikens chark prioriterar butikens hyllor före e-handelsorders. Det innebär att vissa e-handelsordrar inte är klara i tid. Vilket i sin tur påverkar att tiden för plockning förlängs samt att förståelsen brustit mellan de som jobbar med e-handel och de som jobbar i charken. Personalen som jobbar i charken får således utföra ytterligare en aktivitet när butiken driver e-handel, vilket uppstår på grund av e-plattformen. Det bekräftar Håkansson och Snehota (1995) då nya aktiviteter uppstår när aktörer utbyter resurser. För att göra processen tidseffektiv har butikerna skapat en lista för charken som e-personalen sammanställer och överlämnar till charkpersonalen varje morgon. Charkpersonalen har således involverats i e-processen. Det är ett exempel på att anpassningar sker kontinuerligt mellan aktörerna, vilket Håkansson och Snehota (1995) menar binder parterna till varandra och leder till ett gemensamt engagemang. Att involvera charkpersonal i e-processen kan således skapa ett gemensamt engagemang mellan e-personalen och övrig personal, vilket kan öka förståelsen parterna emellan.

När butikens personal plockar upp varor samtidigt som e-personalen plockar ner varor från hyllorna påverkar det butikens kunder om varor tar slut på hyllorna för att de plockats till e-handelsorders eller tvärtom. Det kan ses som att det uppstår motstridiga ambitioner mellan personalen, eftersom personalen har gemensamma intressen (Håkansson & Johanson, 1992) i att serva kunderna och att butikspersonalen och e-personalen använder samma butiklokal och butikssystem för att kunna serva kunden. Eftersom e-systemet bygger på butikens system finns en resurskoppling mellan e-företagen och butikerna. Ett resultat av resurskopplingen är att varorna inte särskiljs mellan e-handeln och den traditionella butiken då samtliga varor plockas upp i hyllorna. För att motverka motstridiga ambitioner mellan personalen behöver lärandeprocessen utvecklas parterna emellan som enligt Håkansson och Snehota (1995) är den centrala processen i relationen mellan aktörer. Det handlar sedan om hur den ena parten uppfattar den andra och hur parterna då lär av varandra. Så länge e-handeln är uppbyggd efter butiken kommer plock av e-handelsorders fortsätta ske i butikens hyllor. Vikten av tillit till varandra samt en social process och interaktion blir därför viktig i enlighet med Håkansson och Snehotas (1995) teori. En kontinuerlig kommunikation personalen emellan krävs då.

När butikerna väljer att erbjuda alla leveransfönster för samtliga kunderna, även när vissa tider blir fulla kapacitetsmässigt, når butikernas bilar sin maxkapacitet samtidigt som förvaringen av matkassar kräver en större yta än vad dagens kylar för e-handel klarar av. En ny kyl är en dyr investering. Den investeringsmöjligheten har inte alla butiker ännu då e-handeln inte är tillräckligt stor och då omsättningen är för låg. Att varorna ska lagras i samma kylar och frysar samt baklager som ordinarie butikens varor har inte beaktats när e-handelslösningen utvecklades eftersom butiken trycker in en e-handelsverksamhet i en redan befintlig verksamhet. Butiken är inte uppbyggd för att varorna efter att de plockats upp på hyllorna ska tillbaka in till baklagret. En del butiker har löst problemet genom att använda andra kylar som finns i butiken. Det är även i dessa situationer som e-handel utnyttjar den traditionella butikens resurser då butiken har en dubbel roll. Det gör att motstridiga ambitioner uppstår mellan butikspersonal och e-personal. Håkansson och Snehota (1995) menar att det är viktigt att se andra aktörer inom nätverket som en nära vän, vilket gör att parterna får inflytande i andra relationer. Det viktiga är således att personalen som är aktörer inte ser varandra som sina fiender utan snarare som sin konstruktiva motpart. På så sätt kan de exempelvis hitta lösningar till lagerhanteringen genom en ökad interaktion och samarbete. Lösningen är då att göra plats åt e-handeln.

För att e-handeln ska kunna växa måste den även ges utrymme att göra det. Butikspersonalen och e-personalen arbetar för samma butik och att serva kunderna som handlar av och inte alltid i butiken längre. Förklaringen till varför det överhuvudtaget uppstår motstridiga ambitioner mellan personalen kan förklaras genom att personalen inte inkluderas i varandras processer som det ser ut idag. Det saknas en förståelse för varandras aktiviteter. Känslan av ett vi och dem upplevs mellan personalen, vilket märks tydligt då kylarna sägs tillhöra andra avdelningar i butiken och inte e-handeln eller butiken som helhet. Det är personalen tillsammans med e-företaget som kan se till att utvecklingen med e-handeln går framåt. Interaktionen är viktig och att hela tiden söka nya lösningar dels gällande lagerhantering, men även plock är av stor vikt i denna utvecklingsfas. Att lära varandra om processerna bör öka

förståelsen mellan parterna (Håkansson & Snehota, 1995) och bidra till ökad utveckling av e-handeln.

7.1.2 Kund och e-personal

Vid lönedagar ökar e-beställningar och likaså kunderna i butiken. Fler ordrar innebär att plocket av varor till e-handeln tar längre tid. E-personalen är tidspressad då de måste passa hämtningstiderna för matkassarna, framförallt när ICA-butikerna är beroende av bud- och transportfirmorna. En parameter där kunden i slutändan påverkas är när butiken får den dubbla rollen. Det uppstår då motstridiga ambitioner när orderna inte är färdigplockade innan kunderna kommer till butiken eftersom plockningsprocessen då tar längre tid. Butikens förändrade aktivitetsstruktur som bland annat beror på relationen med e-företagen och nyttjandet av resursen e-plattformen gör att denna motstridiga ambition uppstår. Det leder till att e-personalen som plockar efter ett tidsschema samtidigt som kunderna ber om hjälp i butiken kan upplevas mindre serviceinriktade då de är fokuserade på att hinna klart med ordern. Butikskunden känner sig således bortprioriterad samtidigt som e-personalen blir stressad. De anställda som plockar varor till e-handeln upplevs då inte alltid ha förståelse för kunderna i butiken.

E-personalen är under tidspress och tycker inte att deras uppgift är att hjälpa kunderna i butiken, vilket inte kunderna förstår. För att undvika att det sker har e-personalen som plockar andra kläder på sig än övrig personal. Fastän resursen nya kläder för e-handel införskaffats så har det inte givit den effekt som eftersträvades. I en relation aktörer emellan formas en identitet av hur aktörerna uppfattar varandra. Det bygger på att aktörer vet saker om varandra och vad de har i utbyte (Håkansson & Snehota, 1995). Att kunden och e-personalen saknar förståelse för varandra kan bero på att när kunden besöker butiken förutsätter kunden att denna får hjälp av all personal i butik. Butikens kunder uppfattar inte butiken som en e-handelsaktör och att butiken har en dubbel roll. Ett ökat lärande parterna emellan kan öka förståelsen. Butiken har rollen som en fysisk butik men när det drivs e-handel har butiken en dubbel roll som inte alla aktörer uppfattar, exempelvis kunderna. Håkansson och Snehota (1995) menar att varje aktör har en identitet vilket har skapats i relationen mellan aktörerna. En tydligare interaktion mellan aktörerna bör då upprättas för att förståelsen ska kunna öka mellan parterna.

Då butiken endast har små baklager och varorna fylls på i butikens hyllor direkt krävs det att leveranser kommer i tid för att hålla påfyllnadsgraden i hyllorna. Om varor skulle ta slut i hyllan kan butikskunden som plockar sina varor göra andra val om varan de tänkt köpa inte finns i butiken, men i och med e-handeln måste e-personalen göra dessa val istället. Aktiviteten att plocka varor har således flyttats från kund till e-personalen, vilket ställer krav på e-personalen som behöver få en ökad kvalitetskännedom vid exempelvis plock av frukt och grönt. Det är ett exempel på hur nya teknologiska lösningar så som e-handel förändrar aktivitetslänkar likt Håkansson och Snehotas (1995) definition. Hämtningsprocessen är även

beroende av att varuleveransen sker i tid. När butiken hyrt in bud- eller transportfirmor blir tidsaspekten ännu viktigare. Det är ett exempel på hur relationen utvecklats.

När e-handelslösningen bygger på att personalen använder scanners vid plockning av ordrar ställer det krav på att det finns en självscanningsvåg i butiken. Scanningsvågar kan samtidigt utnyttjas av kunderna i butiken. Det betyder att kund och e-personal använder samma vågar vid frukt och grönt, vilket gör att kunden eller personalen får vänta på sin tur vid vågen. I denna del av e-processen kan det således uppstå motstridiga ambitioner mellan personal och kund, då kunden uppfattar butiken och även dess personal som en traditionell butik och inte som en e-handelsaktör. Det vill säga att butiken har en dubbel roll som inte butikens kunder är medveten om. Medvetenheten om den andra aktören menar Håkansson och Snehota (1995) påverkas av interaktionen mellan parterna som i detta fall varit bristfällig. En möjlig lösning kan vara att butiken anpassar sig efter hur kunden uppfattar butiken och dess personal. Det betyder i sådant fall att det installeras en självscanningsvåg för e-handeln på baklagret för att undvika att störa kunden i butiken. Vad som då kan bli tidsförödande för e-personalen är om de måste tillbaka till frukt- och grönt avdelningen då rätt antal frukter eller vikt inte plockats. En annan möjlig lösning kan således vara att utveckla aktörsbanden mellan kunden och butiken genom en nära interaktion mellan parterna för att skapa en förståelse för varandra så att de vet vad parterna har i utbyte mellan varandra (Håkansson & Snehota, 1995), alltså att butikerna har dubbla roller.

7.1.3 Butik och e-företag

Butikerna är styrda av centrala kampanjer såsom massutskick av annonsblad från ICA centralt samt TV reklamen för ICA. Kampanjerna ändras inför varje vecka samt inför helger. Det betyder att det sker prisförändringar kontinuerligt. En motstridig ambition uppstår då kunden lägger en order och samtidigt väljer en annan dag för leverans. Det gör att större prisförändringar kan inträffa. Som tidigare nämnt reserverar butiken ett belopp över det faktiska beloppet av kunden för att säkra betalning när en prisförändring sker, vilket är den aktuella lösningen som butiken använder sig av. E-handeln är beroende av den traditionella butiken då e-plattformen är anpassad för butikens system som i sin tur är anpassad efter kunderna som handlar i butik. Det gör att kunden får ett belopp vid orderläggning och e-personalen som plockar och scannar varorna en annan dag kan få ett annat belopp när detta överförs till butikens kassasystem. En lösning är att butiken som driver e-handel anpassas efter det traditionella butikssystemet, vilket de gör idag och tar därför ett reserverat belopp av kund. Butikerna och e-företagen är beroende av varandras resurser i form av varor, e-personal, butiksytan samt e-plattformen. De butiker som upplever att utvecklingen går framåt med e-handeln har en kontinuerlig interaktion med e-företaget som de samarbetar med. När beroendet och interaktionen finns mellan parterna ställer det krav på anpassning och samarbete i enlighet med Håkansson och Snehotas (1995) teori. Det blir dels viktigt att information om reservationsbeloppet når kunden via hemsidan, men även att priser uppdateras kontinuerligt. Det ställer krav på interaktionen och samarbetet mellan butiken och e-företaget eftersom båda parterna uppdaterar hemsidan.

En annan lösning skulle kunna vara att butiken som driver e-handel anpassar sig efter kunden. Det betyder att när kunden lägger en order anpassas beloppet till det belopp som gäller då och att det direkt integreras med kassasystemet. Håkansson och Snehota (1995) menar att relationer utvecklas mellan aktörer när anpassning sker, vilket är en förutsättning för att utveckling av e-handel ska kunna ske och att motstridiga ambitioner som uppstår på grund av det traditionella butikssystemet undviks. E-handeln i dagsläget är beroende av butikssystemet, vilket är uppbyggt och anpassat efter kunderna som handlar i butikerna. Det gör att denna lösning ändå inte fungerar i praktiken eftersom butikssystemet är en så pass stark resurs. Håkansson och Snehota (1995) menar att resurser både kan vara starka och svaga. Det betyder att det inte går att reservera varor till e-handeln och därför kan inte en order läggas in i kassasystemet innan varor har plockats. Varorna står ute i hyllorna i butikerna och är tillgängliga för butikernas kunder vilket gör att varor kan ta slut. Det skulle då bli problematiskt om en order redan är registrerad som betald i kassasystemet samtidigt som varorna inte finns kvar i butikens hyllor.

En skillnad som uppmärksammas är vid betalningstillfället. Butiker som använder Handla24:s e-system så lämnar deras kunder kort- eller kredituppgifter via hemsidan när de lagt ordern medan de butiker som använder Matvarans e-plattform tar betalt vid leverans. En viss osäkerhet kan uppstå med att ta betalt ute hos kund. Butikens kortterminal eller kundens betalningskort kan av någon anledning vara ur funktion. Det uppstår motstridiga ambitioner för butiker som använder sig av e-företagets betalningslösning så som kortterminalen framförallt när det uppstår tekniska problem. Handla24:s e-plattform är inte uppbyggd efter att ta betalt ute hos kund. Handla24 har valt att inte använda den typen av betalningslösning just för att undvika denna osäkerhet. Här kan anpassningen från Handla24 ses tydligt, då de uppmärksammat att den typen av betalningslösning inte är fördelaktig vid försäljning av matvaror i och med att varor som inte kan levereras till kund heller inte kan levereras tillbaka till butiken. Håkansson och Snehota (1995) menar att aktörer inom ett nätverk har olika kunskaper om aktiviteter, resurser och andra aktörer inom nätverket. Det är också något som syns tydligt genom att jämföra e-företagets val av betalningslösning. Det kan ses som att kommunikationen brustit mellan butiken och e-företaget som erbjuder kortterminalen som betalningslösning. Det är ett exempel på hur e-företaget inte anpassat betalningslösningen efter butiken och då ökar osäkerheten vid betalningstillfället som en konsekvens. Kortterminalerna finns redan i butikssystemet och fungerar i den traditionella butiken, men påföljderna av att integrera dem i e-handelslösningen visar sig inte vara det bästa alternativet för butikerna som driver e-handel.

I butikerna finns inget utformat retursystem då returer av färskvaror är ovanligt för butiker och för e-handel och därför har inte denna process analyserats som en central del i e-processen. Att varor kan ta slut i butik kan däremot uppstå och kunden erbjuds då en ersättningsvara. Att erbjuda kunden en ersättningsvara för en huvudingrediens är tidskrävande för e-personalen. Om e-handeln expanderar skulle en ny lösning behövas. Det handlar även här om en anpassning av e-systemet efter butik och kund för att finna en möjlig lösning. Håkansson och Snehota (1995) menar att kontinuerliga anpassningar är grunden för

utveckling och fortsatta relationer, vilket är grunden för utveckling av e-systemet när detta bygger på den traditionella butiken.

7.2 E-handelsföretag

I analysen framgår det att e-företagen gör interna avtryck på butiken. Det har dock inte uppmärksammats några motstridiga ambitioner mellan e-företagen och butikerna. Utan det är e-systemet som gör interna avtryck i butikens interna process och då uppstår motstridiga ambitioner i e-processen, vilket har diskuterats under rubrik 7.1 Butik.

7.2.1 Butik och e-företag

E-företagen skapar ett beroende till butiken då de anpassar sig efter butiken. Håkansson och Snehota (1995) menar att kontinuitet snarare än stabilitet karakteriserar företagsrelationer. När denna studie riktat in sig på butiker och e-företag syns tydligt kontinuiteten i relationen, speciellt hur aktörerna anpassar sig efter varandra. Anpassningen bygger på att kunden handlar i en traditionell butik och samtidigt påverkas butiken i sin tur av e-systemet i form av motstridiga ambitioner som uppstår. Det som uppmärksammats är att de butiker som har nära interaktion med e-företaget har en mer utvecklad e-process än de butiker som inte har samma kontinuerliga interaktion med e-företagen. Håkansson och Waluszewski (2002) menar att IT system är inbäddat i ett nät av resurser och där resurserna blir sammankopplade via olika interaktioner. E-företagen som har en nära interaktion med butikerna får en förståelse för butikens resurser vilket binder samman e-plattformen med butikens resurser såsom scanners, AOB systemet och självscanningsvågen.

Nätverkseffekter har uppstått när e-företagen erbjuder en e-plattform anpassad för butiker. Vilket betyder att relationer mellan två parter i sin tur påverkar andra relationer i ett nätverk (Blankenburg & Johanson, 1992). Det vill säga att nya leverantörer som exempelvis kylbilsleverantörer och leverantörer som säljer torris har tillkommit som aktörer i ICA-butikers nätverk. E-företagen har även upprättat nya relationer med betalningslösningsföretagen, då butiker efterfrågar andra betalningslösningar än den traditionella butikskassan. E-företagen får heller inte handskas med andra företags pengar. Det gör att e-företagen via interaktion med andra aktörer får tillgång till resursen "andra betalningslösningar". Håkansson och Johanson (1992) menar att aktörer skaffar sig tillgång till andra resurser via interaktion. Butiken påverkar således att en ny aktörsbindning mellan e-företagen och betalningslösningsföretagen utvecklats, vilket Håkansson och Snehota (1995) också benämner som en nätverkseffekt, vilket i denna situation behövs för att e-systemet ska kunna utvecklas. En annan nätverkseffekt som uppmärksammats är relationen mellan ICA centralt och butiker som påverkar relationen mellan e-företagen och butikerna. I dagens läge har inte e-systemen någon tillgång till ICA centralts prissystem som underhåller priser. Därför behöver butikerna som driver e-handel utföra ytterligare en aktivitet att

underhålla priserna på e-plattformen, då denna inte integrerar med ICA centralts prisunderhållssystem.

7.3 Kund

E-företagen anpassas efter butiken som i sin tur anpassas efter vad kunderna efterfrågar. Om inte kunderna skulle efterfråga e-handel skulle inte heller handlaren driva någon e-handel i sin butik.

7.3.1 Kund och butik

Kunden kan ses som både den första aktören som aktiverar e-processen samtidigt som kunden är den sista aktören i e-processen. För butikerna är det därför viktigt att anpassa sig efter kunderna. Speciellt det som inte inkluderas i butikens interna process så som hemsidan, betalning och leveranser. Det är viktigt att hemsidan har en genomtänkt layout samtidigt som hemsidan ständigt är uppdaterad med ny information. Det är även viktigt att leveranser sker med en oavbruten kyl- och frysledja och att överlämnandet sker på ett bra sätt för att kunden ska bli nöjd samtidigt som betalningen sker på ett tryggt och på ett smidigt sätt för kunden. Det är framförallt insamling av information, transaktionen och leverans som är utmärkande i om konsumenten väljer att handla över nätet (Rotem-Mindali & Salomon, 2007). Hur butikens interna process utförs, alltså plocknings- och packningsprocessen samt avgående lager skapar inget direkt värde för kunden. Det som skapar värde för kunden inom den interna processen är att e-personalen har kvalitetskännedom om varor och plockar det kunden efterfrågar. Tillit som tidigare analyserats är således en viktig aspekt mellan butiken och kunden, att kunden litar på e-personalens kvalitetskännedom. Att bygga upp ett förtroende hos kunderna sker genom en social process (Håkansson & Snehota, 1995). Hemsidan kan därför ses som ett kommunikationsverktyg mellan butiken och kunden, vilket e-företagen förfogar över. E-personal som arbetar med att köra ut varor till kunderna spelar också en viktig roll i den sociala processen för att bygga upp tillit från kunderna till butiken.

Butikerna sätter sina egna priser för både utkörning och hämtning av färdigpackade matkassar i butik. Dessa priser väljs för att dels täcka kostnaderna för e-plattformen samt andra kostnader för e-handel. För att täcka kostnaderna behöver butiker hitta nya kunder för att undvika den så kallade kannibaleffekten. Det skulle bli för dyrt för kunden att köpa tjänsten att få varor hemlevererade om befintliga kunderna i butiken börjar handla sina varor via e-handeln istället, det vill säga kannibaleffekten. Detta kan ses som en motstridig ambition då butiken inte kan förbjuda butikskunderna att handla över nätet. En aktörs positionering i ett nätverk gör att aktören får förmågan att påverka andra aktörer i nätverket (Anderson et al., 1998; Axelsson, 1992; Johanson & Mattsson, 1992; Johanson & Vahlne, 2006; Welch & Wilkinson, 2005; Wilkinson, 1979). En möjlig lösning kan därför vara att butiken använder prissättning som ett verktyg för att påverka kundens köpbeteende. Exempelvis kan ett billigare hämtningspris och ett dyrare leveranspris stimulera de kunder som bor i närområdet,

och som vanligtvis handlar i butiken och som väljer att handla varor via e-handeln, att hämta sina färdigpackade matkassar istället för att få dem hemlevererade. Det fungerar så länge ingen annan aktör i närområdet startar e-handel med livsmedel och börjar pressa priserna för att konkurrera mot butiken.

7.4 Leverantör

Butikerna har tillsammans med leverantörerna ett utvecklat samarbete och distribution för den traditionella butiken, som även e-handeln anpassats efter.

7.4.1 Leverantör och butik

För butikerna som driver e-handel är det enbart vissa dagar i veckan som är effektiva logistikmässigt när det gäller utkörning till kunder. Ur ett logistikperspektiv är det fördelaktigt att stänga ner leveransfönster vartefter de blir fullbokade av kunderna. Det betyder att bilens kapacitet som butiken har att leverera under en viss tid når sin maxkapacitet. Ses det istället ur ett kundperspektiv är det inte fördelaktigt då kunden i ett sista steg i orderläggningen på hemsidan ser att leveransfönster är ner stängda och de tider som finns kvar inte passar. En möjlig lösning som anpassas efter kunden är att samtliga leveransfönster kan väljas redan innan inköpet görs av kunden på hemsidan. Det kan ses som att motstridiga ambitioner uppkommer oavsett om leveransfönstren är öppna eller stängda. Att stänga ner leveransfönster som är fullbokade kan göra att försäljning går förlorad för butiken som driver e-handel. Tillväxten för e-handel kan således hämmas på grund av detta. Att ha leveransfönstren öppna ställer högre krav på butiken som måste leverera fastän vissa leveransfönster nått sin maxkapacitet. Butikerna måste således anpassa verksamheten efter när kunden vill ha sin vara levererad. Denna anpassning har lett till att nya samarbeten med bud- och transportfirmorna utvecklats. Gadde och Hulthén (2011) menar att dagens distributionsutveckling bidragit till att aktörer är allt mer beroende av varandras aktiviteter, vilket ställer krav på anpassning. Butikerna är beroende av att kunderna lägger ordrar och måste anpassa sig efter aktiviteten genom att hålla leveransfönster öppna trots att de inte har kapacitet att leverera alla ordrar under samma tidsram. Butikerna blir då beroende av bud- och transportfirmorna som istället utför aktiviteten att leverera varor till kunderna. Det blir då ännu viktigare att butikerna anpassar plockningsprocessen och är klara i tid till att bud- eller transportfirmorna ska leverera varorna. Gadde och Hulthén menar även att tidigare var varulagret en av de viktigaste resurserna inom dagligvaruhandeln. Idag ligger snarare värdet i resurserna som kan säkra snabba leveranser när efterfrågan ökar, vilket bilen som butikerna investerat i eller hyr in är ett exempel på. Det behövs en speciell bil med kyla för att butiken ska kunna leverera varorna på grund av den oavbrutna kyl- och fryskedjan för livsmedel.

När det idag finns ett större fokus på kontinuerliga flöden än att buffra lager, blir aktörer i större utsträckning beroende av varandras aktiviteter (Gadde & Hulthén, 2011). I detta fall är ICA-butikerna beroende av att leveranser från leverantörer kommer i tid, då det är svårt att

buffra färskvaror på ett baklager. I sin tur är bud- och transportfirmorna beroende av att ICA-butikerna plockat varor till e-handeln i tid. Leverantörer och butikens aktivitetslänkar (relationen) påverkar således butikens och bud- och transportfirmornas aktivitetslänkar som i sin tur påverkar e-handelskunden. Håkansson och Snehota (1995) menar också att en aktörs aktivitet kan ha effekt på en annan aktörs aktivitet som i slutändan kan påverka kunden.

När det gäller aktiviteten att uppdatera hemsidan uppstår den dels för att det ställs krav från leverantörer att deras varor framställs rätt. Aktiviteten utförs av butikerna och e-företagen. Det betyder att e-företagen publicerar ICA-butikens leverantörers varubilder på sin hemsida. Relationen mellan ICA-butiken och leverantörerna ansluter således även e-företaget genom aktiviteten att uppdatera hemsidan likt Håkansson och Snehotas (1995) definition av de tre skikten av substans.

7.5 Avslutande diskussion

E-handeln som resurs binder samman aktörerna. IT-utvecklingen har således bidragit till att nya nätverk skapats. Utan e-handel skulle nätverket som aktörerna i denna studie ingår i med största sannolikhet inte se ut som det gör. De utnyttjar resurser och utför aktiviteter inom nätverket som skapats genom e-handeln likt Cantillons et al. (2006) beskrivning av ett nätverk. E-företagen vill komma åt ICA-butikernas kunder som då ses som en resurs. ICA-butikerna i sin tur vill komma åt e-plattformen för att kunna erbjuda kunderna e-handel. På detta sätt utnyttjas resursen och nås genom resursen e-plattformen som utnyttjas av butikerna. Det finns således ett ömsesidigt samspel mellan parterna som definieras enligt Bjerke och Hultman (2002) som ett interorganisatoriskt nätverk. Relationen dem emellan öppnar upp för nya samarbeten med andra aktörer, exempelvis betalningsleverantörer, som inte hade uppstått om inte resursen i form av e-plattformen utnyttjats av parterna. Axelsson (2010) menar att aktörer i ett nätverk kan ha skilda mål med sina nätverksaktiviteter, vilket märks mellan e-företagen och butikerna. E-företagen måste anpassa e-plattformen efter ett butikssystem trots att e-processen skulle kunna utvecklas på andra sätt för att bli mer lönsamt. Butikerna vill erbjuda e-handel, men har inte anpassat butiken märkbart efter e-handeln. En förklaring till detta kan vara att butiken fortfarande är den mest lönsammaste typen av försäljningskanal och därför anpassas e-handeln efter hur butiken är utformad. Näthandeln verkar således under ett affärssystem som är utformat efter en butik.

Rent praktiskt skulle butikerna kunna äga sitt eget e-system, när e-systemet bygger på den traditionella butiken samt när det är butikerna själva som driver e-handelsprocessen. Med den traditionella butiken menas att butiken redan har ett fungerande butikssystem där mottagning, lager, plock, AOB system och kassasystem drivs av butik. Butikerna som deltar i denna studie har dock valt att samarbeta med aktörer som erbjuder en e-plattform, vilket betyder att butikerna utnyttjar resursen e-plattformen istället för att äga den själv. Genom att flera aktörer utnyttjar en aktörs resurser ökar utvecklingspotentialen och nätverkseffekter kan uppstå, vilket kan bidra till positiva indirekta effekter (Håkansson & Snehota, 1995) för butiker som driver e-handel. Om butiken skulle äga sin egen e-plattform skulle därför utvecklingspotentialen

kunna gå förlorad. Inom ett nätverk kan indirekta effekter påverka företag, vilket kan utnyttjas som strategiska medel av aktörer i ett nätverk (Håkansson & Snehota, 1995). Ett praktiskt exempel är Maxi Karlskoga som menar att den avgift som Matvaran tar för e-plattformen ses som en investering för e-handelns utveckling. Då matvaran endast har Maxi butiker som kunder kan Maxi Karlskoga ta del av andra butikens lösningar på problem vilket även leder till att systemet utvecklas. Det kan tolkas som en nätverkseffekt i enlighet med Håkansson och Snehota (1995) samtidigt som Baraldi (2008) menar att denna effekt kan utnyttjas som en nätverksstrategi om aktörer är medvetna om nätverket som de verkar inom, vilket Maxi Karlskoga är väl medvetna om.

Handla24 för ett liknande resonemang när det gäller att utveckla e-systemet för butikerna. De är öppna inför butikerna som använder sig av Handla24:s e-system. Genom sociala medier kommunicerar Handla24 med samtliga butiker samtidigt. Butikerna och Handla24 tar del av tips och idéer kontinuerligt. Ett exempel är om någon butik är duktig inom ett visst område sprids detta genom sociala medier till de andra butikerna inom Handla24:s nätverk. Det är således viktigt att sätta igång lärandet mellan butikerna för att kunna utveckla tjänsten. Håkansson och Snehota (1995) menar att lärandet är en central process och aktörer som lär sig av varandra kan utnyttja det inför framtida situationer. Att utveckling av e-systemet är av stor vikt har även uppmärksammats av då en butik upplever att utvecklingen stagnerat på den e-plattformen som de använder. De måste på eget initiativ se sig omkring hur andra butiker driver e-handel. De kan då inte ta del av några nätverkseffekter när det gäller utveckling. Handla24 menar att det behövs kapital för att kunna driva den långsiktiga utvecklingen, men att arbeta med utveckling är idag en kostnadsfråga som inte går ihop med dagens e-handelskalkyl för butikerna.

För butikerna idag är det en utmaning att få e-handeln lönsam enligt Handla24, Min matbutik och ICA-butikerna som intervjuades, samtidigt som kunderna har förväntningar på att det borde vara billigare att handla över nätet enligt Ramus och Nielsen (2005). Butikerna kan dock inte pressa priserna mer än vad de gör. Det är relativt låg lönsamhet på livsmedel då endast 2,50 kronor per 100 kronor omsätts. Samtidigt är det kostsamt att utföra kundens jobb då lön för personalen som plockar och levererar varorna måste räknas in i e-handelskalkylen. Butikerna behöver således ta nya kunder i området snarare än de kunder som redan handlar i butiken.

ICA-butikerna är enade om att de inte kan välja bort e-handeln då de tror att det kommer att efterfrågas i framtiden. E-handeln har en potential att expandera och samtliga butiker vill vara med när "tåget går". I denna studie har det framgått att e-handel som bygger på butikernas utformning kan få svårt att expandera e-handelsverksamheten. Handelns utvecklingsråd uttrycker även att butikens roll kan komma att förändras när e-handeln expanderar i dagligvarubranschen (HUR, 2014). De Koster (2002) menar att plockningsprocessen måste effektiviseras med hjälp av plockningslager om e-handeln expanderar, vilket betyder att butiker blir överflödiga. En utmaning för butikerna med e-handel är just det att butiken inte är utformad för en effektiv e-handelsverksamhet. E-företagen anpassar e-plattformen efter butikerna, vilket Håkansson och Snehota (1995) menar kan stärka samt begränsa aktörer.

Handlaravtalet mellan ICA-butiker och ICA centralt är en sådan aspekt som gör det utmanande att få e-handeln lönsam för butiker. Handla24 gör alltid en analys av butiker innan de introducerar e-handel. I vissa fall menar Handla24 att de avrått butiker till att starta e-handel då de har ett handlaravtal med ICA centralt där vinstdelning och royalty ingår, vilket gör det svårt för butikerna att få ihop kalkylen med e-handel. I vissa fall äger även ICA fastigheter butikens lokal som butikerna betalar en hyra för. Ett avtal, som nämnts i analysen, kan ses som en resurs som kopplar samman ICA centralt med butiken. I och med detta får ICA centralt inflytande samt ökar sin kontroll över butiken. Aktörer strävar efter att öka sin kontroll i ett nätverk enligt Håkansson och Johanson (1992), vilket gör att aktörer kan skaffa sig inflytande i andra relationer. Det betyder att flertalet ICA-butiker saknar möjligheten till att bygga om butiken för att anpassa lokalen för e-handel.

För att återkoppla till det inledande kapitlet i denna studie kan e-handeln tänkas komma att konkurrera mot butikerna. Ritchie och Brindley (2000) menar att mellanled påverkats av IT-utvecklingen där mellanled upphört i distributionsnätverket, vilket kan betyda att butikerna upphör i nätverket eller som Gadde och Hulthén (2011) samt Jensen (2010) menar, att mellanleden anpassar sig eller uppkommer i nya roller inom nätverket. Det kan betyda att butiken utvecklas till att bli ett plockningslager eller får en annan roll i nätverket. Dock har ICA centralt, i vissa fall, inflytande över dessa beslut att expandera e-handeln. ICA Parken i Örebro skiljer sig från vissa ICA-butiker, då de äger sin butikens lokal samt har ett gammalt handlaravtal vilket inte kräver royalty och vinstdelning av butiken. Vissa butiker med äldre avtal har således en fördel att lyckas få e-handeln mer lönsamt än de som har nyare avtal med ICA centralt. När butiker vill introducera e-handel med Handla24:s system gör de en analys över hur många boende det finns i butikens närområde, vad det finns för potential samt vad som omsätts och ställer det sedan i relation till butikens handlaravtal. I vissa fall då flera ICA-butiker i mindre städer velat starta e-handel har Handla24 uppmuntrat till ett samarbete med de butiker som vill börja med e-handel. Denna idé har vuxit fram då handlaravtalet haft effekt då ICA-butiker inte får samarbete med varandra. Samarbetet innebär att butikerna delat upp e-handeln efter postnummer för att underlätta logistiken för att butikerna ska kunna driva en lönsam e-handel. Butikerna konkurrerar om samma kunder, men med hjälp av ett samarbete kan butikerna överleva med e-handel. Om butikerna inte lyckas få e-handeln lönsam och hållbar så påverkar det direkt Handla24, vilket är en effekt av relationen mellan parterna (Håkansson & Snehota, 1995).

Studien utgick från tre olika e-handelslösningar, vilka är Handla24, Matvaran samt Min matbutik. De visade sig att de tre olika e-systemen bygger på butikens system, vilket betyder att de ur ett helhetsperspektiv liknar varandra. Det som skiljer e-systemen från varandra är hur de valt att utforma vissa delar i e-processen. Exempelvis skiljer sig betalningssättet åt mellan e-systemen och då uppstår olika motstridiga ambitioner för butikerna beroende på vilket e-system de använder, vilket nämnts tidigare i diskussionen.

8. Slutsatser

I detta kapitel kommer en sammanställning över studiens slutsatser att presenteras. För att återknyta till studiens syfte och frågeställningar presenteras dessa innan slutsatserna. Slutsatserna tar sin utgångspunkt i analyskapitlet och den vidare diskussionen.

För att återknyta till studiens syfte och frågeställningar presenteras dessa innan slutsatserna.

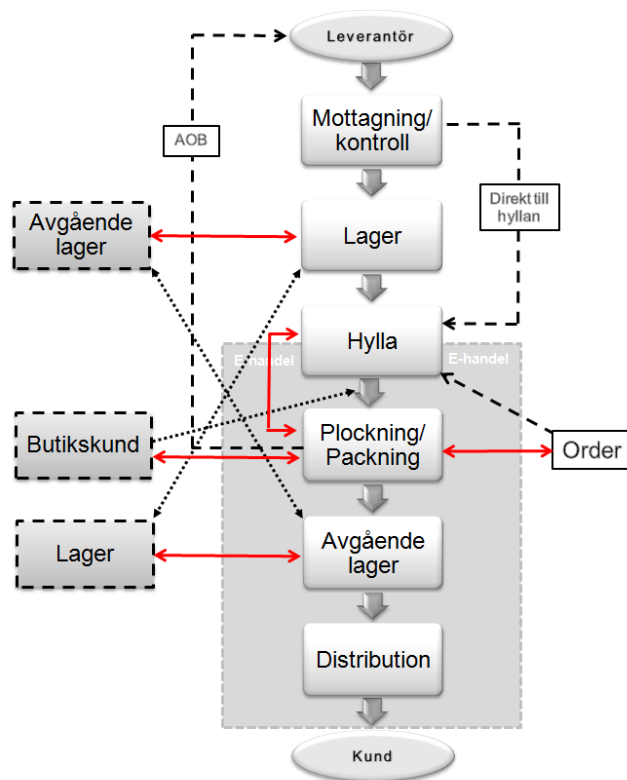
Syftet var att kartlägga *hur* e-handelsprocessen ser ut samt analysera *varför* e-handelsprocessen ser ut som den gör. Genom att kartlägga hur processen varans väg till kunden med e-handel hanteras av ICA-butiker ämnades det skapa en förståelse till varför processen ser ut som den gör. Studiens frågeställningar besvaras nedan:

- Hur ser e-handelsprocessen ut?

Distributionsprocessen av varans väg till kunden med e-handel följer den generiska modellen för hur den traditionella butiken sköter distributionen av varor fram till orderprocessen. Därefter har e-handelsprocessen tillkommit i distributionsledet av varans väg till kunden. E-handelsprocessen kan liknas med en kund som handlar med självscanning i butiken. Det är sedan kunden som aktör som aktiverar e-handelsprocessen genom sin order och är den sista aktören i e-handelsprocessen när varan levereras hem till kund. Det är sedan butiken som hanterar e-handelsprocessen från att order lagts fram till leverans.

När e-handelssystemet bygger på butikssystemet, genom att e-handeln byggs in i befintliga resurskonstellationer, får det konsekvenser i form av att resurser skapar konflikter. Det gör att det skapas en komplexitet i e-handelsprocessen som utgörs av motstridiga ambitioner. E-handelsprocessen målas i figur 4 upp som en linjär process, men genom studiens gång har den linjära processen visat sig inrymma en komplexitet. Denna komplexitet uppmärksammades först i analysen och diskussionen vilket innebär att figur 4 av e-handelsprocessen inte fångade komplexiteten.

Denna studie har visat på att e-handelsprocessen inrymmer en komplexitet, vilket bekräftar Axelssons (2010, s.23) kritik mot ARA-modellen. Han anser att modellen kan ge en strukturell och statisk syn av något som egentligen är väldigt dynamiskt i sin natur. I modellen nedan har e-handelsprocessens komplexitet illustrerats för att ge en tydligare bild av komplexiteten.



Figur 7. E-handelsprocessens komplexitet.

Figur 7 illustrerar den komplexitet som uppmärksammats vid e-handelsprocessen med dagligvaror i butik. För att komma fram till modellen var ambitionen att finna en mer generisk e-handelsprocess genom att se utanför studiens unika fall. Fyra motstridiga ambitioner har uppmärksammats som anses uppstå för butiker som driver e-handel med dagligvaror. De motstridiga ambitionerna illustreras genom de röda heldragna pilarna i modellen och förklaras närmare nedan.

När butikerna får en dubbel roll uppstår motstridiga ambitioner mellan butikens varulager och e-handels avgående lagerprocess på grund av att livsmedel måste hållas i en kyl- och frysckedja. De traditionella butikerna som är avsedda för kunderna som handlar i butikerna är samtidigt inte anpassade efter en e-handelsverksamhet.

En annan motstridig ambition uppstår mellan butikskunden och e-handelspersonalen i plocknings- och packningsprocessen när butikerna får en dubbel roll. Det gör att kunderna som handlar i butikerna och e-handelspersonalen som plockar åt e-handelskunderna saknar förståelse för varandra.

När butiken får en dubbel roll uppstår motstridiga ambitioner mellan e-handelspersonalen och butikspersonalen, alltså i hylla och plocknings- och packningsprocessen (figur 7). Samma hyllor används för både den traditionella butiken samt e-handeln vilket gör att förståelsen mellan personalen brister.

Mellan order och plocknings- och packningsprocessen uppstår en motstridig ambition, men som inte beror på butikens dubbla roll. Denna motstridiga ambition uppstår endast i e-handelsprocessen då priser på dagligvaror ändras dagligen samtidigt som orderläggning och plockning sker vid olika tidpunkter.

Dessa motstridiga ambitioner utgör en del i hur e-handelsprocessen ser ut, det vill säga att e-handelsprocessen är komplexare än vad den upplevs i en första anblick.

- Varför ser e-handelsprocessen i ICA-butikerna ut som den gör?

E-handelsprocessen ser ut som den gör på grund av samarbeten mellan aktörer, alltså relationer, som vald teori bekräftar om relationer samt att aktörerna anpassat sig efter varandra. E-handelsprocessen har således anpassats efter den generiska modellen, då e-handelsprocessen bygger på butikens system. Anpassningen bygger på att butikerna och e-handelsföretagen utnyttjar varandras resurser för att kunna erbjuda en fungerande e-handel. E-handelsföretagen äger e-systemet och handlar äger en fungerande butik samt ett butikssystem med en kundskara vilket är resurser som är en förutsättning för att e-handel med dagligvaror i butik ska kunna bedrivas.

För att e-handeln ska kunna utvecklas krävs ett samarbete inom nätverket. Denna slutsats dras utifrån att butiken som det framkommit inte kan expandera tjänsten så snabbt som efterfrågan kräver. Det krävs ett samarbete för att utveckla e-handeln och för att butikerna ska kunna fortsätta expandera e-handeln. En slutsats som kan dras är att en nära interaktion mellan butiker som driver e-handel och e-handelsföretaget utvecklar e-handelsprocessen. Genom dessa relationer utbyts information och resurser, vilket gör att e-handelsprocessen utformats som den gjort.

Butikerna anses få en dubbel roll i och med att e-handeln byggs in i butikernas redan befintliga resurskonstellationer, vilket betyder att butikerna både driver en traditionell handel samtidigt som de driver e-handel. Det har inneburit att nya aktörer, aktiviteter och resurser tillkommit och därför format e-handelsprocessen som den ser ut idag. För att butiken ska kunna erbjuda e-handel till sina kunder upprättades nya samarbeten med e-handelsföretagen för att kunna driva e-handel. E-handelsföretagen anpassade i sin tur e-handelsplattformen efter butikssystemet. Det kan ses som att e-handelsplattformen tryckts in i ett system som enbart är anpassat efter den traditionella butiken. Något som måste tas i beaktning är att kunderna i butiken påverkas av att butiken får en dubbel roll. Butikens kunder uppfattar inte butiken som en e-handelsaktör vilket får konsekvenser i form av en motstridig ambition i och med att butiken har en dubbel roll.

I och med att e-handelsföretaget och butikerna utnyttjar varandras resurser har motstridiga ambitioner uppmärksammas i e-handelsprocessen. En slutsats kan därför dras att när olika resurser kombineras med varandra uppstår motstridiga ambitioner som en konsekvens. Det krävs således alltid en utveckling av e-handelsprocessen för att hitta möjliga lösningar på de motstridiga ambitionerna, vilket påverkar hur e-handelsprocessen ser ut eller kommer att se

ut. Vad som uppmärksammats under studiens gång är att butikerna försöker motverka motstridiga ambitioner som uppstår i e-handelsprocessen med improviserade lösningar som inte är lönsamhetsmässigt hållbara i framtiden.

9. Avslutande reflektion om e-handel med dagligvaror

I detta kapitel förs en egen reflektion om e-handel med dagligvaror som avslutas med teoretiskt bidrag, praktisk relevans samt förslag till vidare forskning.

De e-handelslösningar som erbjuds för ICA-butiker på marknaden idag bygger på samma lösning. Det vill säga att e-handelslösningen bygger på hur kunden handlar i den traditionella butiken. ICA centralt som precis introducerat e-handel verkar göra detsamma, alltså anpassa e-handeln efter den lokala butiken. Dock anser vi att butiken inte är utformad för en effektiv e-handel med livsmedel, vilket vi sett i de motstridiga ambitionerna som uppstått i e-handelsprocessen för ICA-butikerna. Fördelen med att anpassa e-handelssystemet efter butiken är att butiken redan har en fungerande verksamhet och distributionsprocess, vilket gör att resurser redan finns och aktiviteter redan utförs av butikerna som kan nyttjas i e-handeln. Det betyder att e-handeln inte behöver bära kostnaderna för dessa aktiviteter och resurser, och därmed kan e-handelskalkylen bli mer lönsam. Att lösa det på detta sätt gör dock att aktiviteter och resurser inte alltid samspelar med varandra och det skapas då motstridiga ambitioner. De motstridiga ambitionerna behöver lösas för att e-handeln ska kunna drivas och bli lönsammare. Det gör att butikerna måste "släcka bränder" genom improviserade lösningar när resurserna och aktiviteterna inte samspelar, vilket inte är hållbart i längden. Ett exempel på en improviserad lösning är att butiken köper in specialkläder åt e-handelsplockarna för att göra det tydligare för kunderna att butiken har en dubbel roll.

Denna studie visar att det inte är optimalt att driva e-handel i en butik. Samtidigt måste butiken anpassas efter vad kunden efterfrågar. Det finns som det ser ut idag många delar i e-handelsprocessen som måste utvecklas för att e-handeln ska få utrymme att expandera. Just nu är e-handeln endast anpassad efter en liten kundgrupp. Vad studien visar är att butikerna inte har kapacitet att värva nya kunder genom att marknadsföra e-handeln då de inte kommer kunna leverera tjänsten till en större kundgrupp. Framförallt på grund av de motstridiga ambitionerna då butikerna har en dubbel roll. E-handelsprocessen behöver således utvecklas långsiktigt.

Butikerna driver två verksamheter samtidigt istället för att specialisera sig. Det gör att butikerna går miste om fördelarna med att specialisera verksamheten. Ett exempel är när orderläggningen och plockningen av e-handelsvaror sker vid olika tidpunkter, vilket är en motstridig ambition när ett belopp behöver reserveras av kunden. Hade istället butikerna specialiserat sig mot en e-handelsverksamhet kunde de plockat e-handelsordrarna direkt efter att de inkommit i systemet, om de endast hade fokuserat på e-handel. Med en mer specialiserad verksamhet skulle utvecklingen av e-handeln varit i fokus, vilket den inte anses vara nu när butiken har en dubbel roll.

Det går inte att jämföra e-handel med dagligvaror mot e-handel med andra handelsvaror i och med att det är färskvaror som ska levereras. Färskvarorna måste som nämnts tidigare levereras i en oavbruten kyl- och frysledja, vilket ställer andra krav på leveranser jämfört med andra e-handelsvaror i form av andra typer av resurser så som kylbilar. Forskning menar att det blir

billigare att handla varor via e-handel, men forskningen håller inte vid e-handel med dagligvaror. Det blir snarare en dyrare process om e-handeln drivs från en butik som även driver traditionell handel. Något som studien visar är att e-handeln med dagligvaror skiljer sig avsevärt jämfört med e-handel med exempelvis kläder och skor.

Det finns mycket osäkerhet med att köpa dagligvaror över nätet för aktörer som driver e-handel måste fortsätta utveckla. Dels priset, som kan ändras från dag till dag och det reserverade beloppet kanske inte alltid räcker. Frågan är hur högt pris kunden är beredd att betala för varorna. Prisförändringarna kommer butikerna aldrig ifrån och det gäller att fortsätta leta nya lösningar på prissättning och betalningslösningar.

9.1 Teoretiskt bidrag

Studien har bekräftat ARA-modellen som en giltig modell genom att den varit användbar till att analysera ett praktiskt fall, vilket i denna studie varit användbart för att analysera varans väg till kunden. ARA-modellen har även varit till stor hjälp för att beskriva och kartlägga e-handelsprocessen på ett strukturerat sätt. En avgränsning av studien gjordes till att inte studera nätverksdelen i ARA-modellen. Det upplevdes däremot svårt att hålla isär delarna som även Håkansson och Snehota (1995) menar. Det har upplevts som svårt att hålla isär varje kategori då kategorierna inte är distinkta eftersom aktiviteter lätt går in i resurser. För att kunna särskilja på kategorierna och tydligt visa vad som var aktörer, aktiviteter och resurser användes tabeller under varje del i analysen av e-handelsprocessen. ARA-modellen bidrog till att en tolkning av vad som var centrala aktiviteter och resurser fick göras. Aktörer kategoriserades först. Därefter, för att få en struktur i vad som definierades som aktiviteter och resurser, valde vi att definiera dem efter vilken aktör som utför aktiviteten och vilken aktör som äger resursen. Det anses som en bra metod för att på ett praktiskt fall kunna använda ARA-modellen som ett analytiskt verktyg.

Studien bekräftar även att relationerna inom nätverket bidrar till utveckling. Genom att interaktionen sträcker sig utanför företags gränser utvecklas e-handeln. Ett praktiskt exempel är i denna studie hur butikerna tillsammans genom e-handelsföretagen utvecklar e-handeln. När en aktör får en dubbel roll, så som butiken i denna studie, och när resurser kombineras för olika ändamål uppstår nya aktiviteter samtidigt som tidigare aktiviteter fortfarande utförs. Vad som uppmärksammats då är att motstridiga ambitioner mellan aktörerna uppstår.

9.2 Praktisk relevans

När butiken får en dubbel roll i och med e-handeln med dagligvaror uppstår motstridiga ambitioner inom e-handelsprocessen. För att lösa dessa motstridiga ambitioner används kortsiktiga lösningar som inte är lönsamt hållbara i längden. Det är praktiskt relevant för personer som driver e-handel med dagligvaror att känna till. Genom studien ämnas det öka medvetenheten för att det uppstår motstridiga ambitioner när e-handeln byggs på den

traditionella butiken. När medvetenheten finns kan det leda till att aktörer börjar reflektera kring sin egen e-handel och hur motstridiga ambitioner ska lösas långsiktigt.

9.3 Förslag till vidare forskning

Det framkom under samtliga intervjuer att det finns en osäkerhet kring prissättningen att köra ut varor till kund. Det upplevs därför som högst relevant att fokusera enbart på prissättningen vid e-handel med livsmedel. Ett förslag till prissättning och kalkyl över kostnader för att optimera lönsamheten för e-handel med livsmedel i butik skulle då vara ett relevant fokus.

I denna studie används ARA-modellens organisations- och relationsdel för att öka kunskapen om e-handel med livsmedel i butik. Förslag på vidare forskning är att bygga vidare på denna studie och undersöka ARA-modellens nätverksperspektiv för att successivt öka kunskapen om e-handel med dagligvaror i butiker.

10. Källor

10.1 Tryckta källor

Alderson, W., Martin, M.W., 1965. "Toward a formal theory of transactions and transvections", *JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986)*, vol. 2, no.2, p. 117.

Anderson, J., Håkansson, H., Johanson, J., 1994, Business Relationships Within a Business Network Context, *J Mark*, 1994;58. pp. 1-15.

Andersson, P., Sweet, S., 2002, Towards a framework in business networks. *Journal of Cleaner Production*, 10, pp. 465-478.

Anderson, H., Havila, V., Andersen, P., Halinen, A. 1998. Position and role - conceptualizing dynamics in business networks. *Scandinavian Journal of Management*, vol.14 no.3, pp.167–186.

Axelsson, B., 1992. Corporate strategy models and networks — diverging perspectives. In B. Axelsson, & G. Easton (Eds.), *Industrial networks — A new view of reality*, pp. 184–217. London: Routledge.

Axelsson, B., 2010. Business Relationships and Networks: Reflections on the IMP tradition, *The IMP journal*, vol. 4, no. 1, pp 3-30

Axelsson, B. & Agndal, H. 2009, *Professionell marknadsföring*, Studentlitteratur, Lund.

Baraldi, E., 2003. *When information technology faces resource interaction: using IT tools to handle products at IKEA and Edsbyn*. Diss. Uppsala : Univ., 2003

Baraldi, E., 2008. Strategy in industrial networks: Experiences from IKEA. *California Management Review*, vol. 50, no.4, pp. 99-126.

Baraldi, E., Gregori, G.L., 2011, "Network evolution and the embedding of complex technical solutions: the case of the Leaf House network", *Industrial marketing management*, vol. 40, no. 6, pp. 838-852.

Baraldi, E., Nadin, G., 2006, "The challenges in digitalising business relationships. The construction of an IT infrastructure for a textile-related business network", *Technovation*, vol. 26, no. 10, pp. 1111-1126.

Baraldi, E., Waluszewski, A., 2005. Information technology at IKEA: an "open sesame" solution or just another type of facility? *Journal of Business Research*, vol.58, no.9, pp. 1251-1260.

Bjerke, B., Hultman, M. C., 2002, *Entrepreneurial marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*, m in the New Economic Era, Northampton MA. Edward Elgar Publishing Inc.

- Blankenburg, D., & Johanson, J. 1992. Managing network connections in international business. *Scandinavian International Business Review*, vol.1, no.1, pp. 5-19
- Bryman, A., & Bell, E., 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö
- Cantillon C., Prektert F., Håkansson H., Følgesvold., Haugnes S., 2006, *Primary Industries Facing Global Markets: The Supply Chains and Markets for Norwegian Food*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Castells, M., 1998, *Nätverkssamhällets framväxt*, Vol. 1, Göteborg: Daidalos.
- Cook, K.S. & Emerson, R.M. 1978, Power, Equity and Commitment in Exchange Networks, *American Sociological Review*, vol. 43, no. 5, pp. 721-739.
- Davenport, T. H., Short, J. E., 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 11-27.
- De Koster, R., 2002. Distribution structures for food home shopping. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2002:32, pp. 362-380
- Dubois, A., 1998, *Organizing Industrial Activities Across Firm Boundaries*, Taylor and Francis.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A., 2002, *Management research: An Introduction (2:a uppl)*, London, Sage.
- Ford, D., Håkansson, H., Waluszewski, A., Snehota, I., Gadde, L., 2010. Analysing Business interaction, *The IMP Journal*, vol 4, no.1 pp.82-103.
- Frostenson, M., Prektert, F., 2014. Sustainable supply chain management when focal firms are complex: a network perspective, *Journal of Cleaner Production*.
- Gadde, L.-E., Hulthén, K., 2011. Nya roller för mellanhänderna - värdeskapande i nätverk *Forskningsrapport 2011:5*. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd.
- Gadde, L.-E., 2012. Dynamiken i handel och distribution - från varuförmedling till skapande av kundvärde. Göteborg: Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers Tekniska Högskola.
- Gadde, L-E., Ford, D., 2008. Distribution research and the industrial network approach. *IMP Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 36-52.
- Ghauri, P., Groenhaus, K., 2005, *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide (2:a uppl)*, Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1967, *The discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago.
- Goetz, J.P., LeCompte, M.D., 1984, *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*, Academic Press, Orlando, Florida.

- Guba, E.G., Lincoln, Y.S., 1985, *Naturalistic Inquiry* (Sage, Newbury Park, Karlifornien).
- Healey, M.J., och Rawlinson, M.B., 1994, Interviewing techniques in business and management research, in Wass, V.J och Wells, P.E. (eds), *Principles and Practice in Business and Management Research*, Aldershot, Dartmouth, pp 123-46.
- Heikkinen, Marko T., Mainela, Tuija, Still, Johanna and Tähtinen, Jaana (2007), Roles for managing in mobile service development nets, *Industrial Marketing Management*, vol. 36, no.7, pp. 909-925.
- Holme, M., I., Solvang, B.,K., Nilsson, B, 1997, *Forskningsmetodik*. Om kvalitativa och kvantitativa metoder, Poland, Pozkal, 2008.
- Håkansson, H., 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*. John Wiley and Sons. Chichester.
- Håkansson, H., 2010, Duell eller Duett, "I" Nils Brunsson (red.), "I"Företagsekonomins frågor.
- Håkansson, H., Ford, D., 2002. "How should companies interact in business networks?", *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 2, pp. 133-139.
- Håkansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A., (eds.) 2004, *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, Chichester, John Wiley & Sons
- Håkansson, H., Johanson, J.,1992, A model of industrial network, Axelsson, B., Easton, G., *Industrial Networks - A new view of reality*, Routledge, London.
- Håkansson, H., Snehota, I., 1989. No Business Is An Island - The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, vol.5, no.3, pp. 187-200.
- Håkansson, H., Snehota, I., (eds.) 1995, *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge.
- Håkansson, H., Waluszewski, A., 2002, *Managing technological development. IKEA, the environment and technology*. London: Routledge.
- Jensen, L.-M. 2010. Opportunities and constraints for intermediaries in distribution: The challenge of variety. *The IMP Journal*, vol.4, no.3, pp. 194-219.
- Johanson, J., Mattsson, L. -G., 1992. Network positions and strategic action — an analytical framework. In B. Axelsson, & G. Easton (Eds.), *Industrial networks — A new view of reality*, pp. 205–217. London: Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J. -E., 2006. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, vol.46, no.2, pp. 165–178.
- Kumar, N., 1996. "The power of trust in manufacturer-retailer relationships." *Harvard Business Review*, vol.74, no. 6, pp. 85-96.

- Laage-Hellman, J., 1989. Technological Development in Industrial Networks. Acta Universitatis Upsaliensis. No.16. Uppsala Universitet.
- Ljung, J., Nilsson, P., Olsson, E. U., 2007, Företag och marknad, upplaga 3, Poland, Pozkal.
- Marsden, T., Banks, J., Bristow, G., 2000, Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, vol.40 no.4, pp. 424-438.
- McInnes, W., 1964, A Conceptual Approach To Marketing, in Cox, R., Alderson, W., Shapiro, S.-J., (eds.), *Theory in Marketing*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Merriam, S. B., 1994, Fallstudien som forskningsmetod, Studentlitteratur, Lund.
- Mokhtarian, P.L., 2004, "A conceptual analysis of the transportation impacts of B2C e-commerce", *Transportation*, vol. 31, no. 3, pp. 257-284.
- Narwal, M., & Sachdeva, G., 2013. Impact of Information Technology (IT) on Consumer Purchase Behavior. *Researchers World: Journal of Arts, Science & Commerce*, vol. 4, no.3, pp. 41-53.
- Peterson, R.A., Balasubramanian, S., Bronnenberg, B.J., 1997, "Exploring the implications of the internet for consumer marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 4, pp. 329-346.
- Ramus, K., Nielsen, N.A., 2005, Online grocery retailing: what do consumers think?, *Internet Research*, vol. 15, no. 3, pp. 335-352.
- Reiner, G., Teller, C., Kotzab, H., 2013, "Analyzing the Efficient Execution of In-Store Logistics Processes in Grocery Retailing - The Case of Dairy Products", *Production And Operations Management*.
- Ritchie, B., Brindley, C., 2000. Disintermediation, Disintegration and Risk in the SME Global Supply Chain. *Management Decision*, vol. 38, no. 8, pp. 575-583.
- Rotem-Mindali, O., Salomon, I., 2007, "The impacts of E-retail on the choice of shopping trips and delivery: Some preliminary findings", *Transportation Research Part A*, vol. 41, no. 2, pp. 176-189.
- Ryen, A., 2004, Kvalitativ Intervju - från vetenskapsteori till fältstudier, Liber, Malmö.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007, Research methods for business students, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Stake, Robert E., 2008. Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (3 ed., pp. 134-164). Thousand Oaks: Sage.
- Turban, E., King, D., Lee, J. Viehland, D., 2004. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Upper Saddle River: Pearson Education, Internat. uppl.

Welch, C., & Wilkinson, I. F., 2005. Network perspectives on interfirm conflict: Reassessing a critical case in international business. *Journal of Business Research*, vol. 58, no.2, pp. 205–213

Wilkinson, I. F., 1979. Power and satisfaction in channels of distribution. *Journal of Retailing*, 55, pp. 79–94.

Yin, R., 2009. *Case Study Research: design and method*. Upplaga 4. London: Sage publications.

Yin, R., 2011. *Kvalitativ forskning från start till mål*. The Guilford Press. A Division of Guilford Publication, Inc. New york.

10.2 Internetkällor

Andersson, J. 2014-04-23, Tolv miljoner till forskning inom E-handel. E-handel.se.
<http://www.ehandel.se/Tolv-miljoner-till-forskning-inom-E-handel,3947.html> (2014-09-19)

Fischer, G., Lindgren, J., februari 2011, *Livsmedelsförsörjning i ett krisperspektiv*, Livsmedelsverket, (2014-09-23).
http://www.slv.se/upload/dokument/rapporter/Kris%20och%20beredskap/livsmedelsforsorjning_i_ett_krisperspektiv_Livsmedelsverket_2011.pdf

Handla24.se, 2014. Om handla24 AB, (2014-09-24), <https://www.handla24.se/omoss.html>

HUI RESEARCH, 2014-07-08, Stark tillväxt för mat på nätet under Q1 2014, (2014-08-27).
<http://www.hui.se/nyheter/d-food-index-q1-2014>

HUR, 2014, E-handel, Informationsteknologi och handelns digitalisering, (2014-09-25).
http://www.hur.nu/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=02aaae12-91ba-4b2e-b34c-9551a84a1ecf&FileName=E-handel%2C+informationsteknologi+och+handelns+digitalisering.pdf

ICA Gruppen, 2014, Våra segment, (2014-09-15)
<http://www.icagruppen.se/#!/lb//om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-sverige/>

ICA Gruppen, 2014, ICA - så fungerar det, (2014-09-26), <http://omica.ica.se/sv/Om-ICA/ICAs-affarsmodell/>

Lindow, K., 2012:42. Marknadsöversikt- Livsmedelsindustrin, Jordbruksverket, (2014-09-23). http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra12_42.pdf

Lindstedt, U., (2008-04-21) Nya affärsmodeller återupplivar nätmaten (2015-01-07)
<http://www.uppkopplat.se/2008/04/21/e-handel-livsmedel-mat/>

Svensk digital handel, 2014. Digital mathandel – Rapport 2014: *En rapport om livsmedelsförsäljningen på nätet*. (2014-09-23). http://dhandel.se/wp-content/uploads/2014/05/rapport_digital-mathandel-2014_LU71.pdf

10.3 Muntliga källor

Benny Frengen, Butiksägare ICA Kvantum Parken ICA Eko samt ICA City Örebro samt delägare av Handla24. 141112

Björn Bylund, VD Min matbutik. 141117

Erik Åkerberg, Butikschef ICA Kvantum Parken, ICA Eko samt ICA City Örebro samt delägare av Handla24. 141112

Hanna Kontsu, Försäljningschef frontlinjen samt näthandelsansvarig ICA Maxi Erikslund. 141117

Martin Åkerberg, VD och affärsutvecklare Handla24, delägare av Handla24 samt näthandelsansvarig ICA Parken Örebro. 141127

Stefan Blom, Butikschef ICA Maxi Karlskoga. 141120

Tony Carlsson, Ställföreträdande försäljningschef färskvaror samt näthandelsansvarig ICA Maxi Kristinehamn. 141120

11. Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide 1

Butiken

Inledande frågor

- Kan vi nämna företagets och ert namn samt befattning i arbetet?
- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Vilken befattning på företaget har ni?
- Hur länge har ni varit anställd på denna tjänst?
- Vilka är era främsta arbetsuppgifter/ansvarsområden?

E-handel/allmänt

- Skulle ni kunna berätta lite om butiken?
- Vad innebär det att vara en fri handlare?
- Hur länge har ni erbjudit e-handel?
- Hur många kunder inom e-handel har ni idag?
- Hur mycket omsätts med e-handel vs traditionell butik?
- Hur många ordrar per dag beställs för e-handel?
- Vad ligger snittordern över nätet på vs i butik?
- Har ni behövt göra investeringar för att kunna hantera e-handeln?
- Vilken e-handelslösning har ni? och varför valde ni just denna?
- Hur ser samarbetet ut med e-handel med andra företag?
- Vad har ni för mål med e-handel?

Varans väg till kunden

- Hur ser processen ut med e-handel från att kunden lägger en order till leverans?

Hantering av ordern/plockning

- Hur plockar ni varor?
- Hur organiserar ni orderlistorna?
- Vilka rutiner finns för att e-handeln ska fungera?
- Vilka personer plockar varorna? (särskild personal?)
- Hur registeras varorna som plockas? (varusaldo)
- När plockas varor till butikens hyllor upp?
- När plockas varor till e-handeln?
- Hur lång tid skall en snittorder ta att plockas?

- Har ni uppmärksammat några svårigheter med att plocka e-handelsvaror i butik?
- Hur fungerar kommunikationen mellan personal som plockar upp varor till hyllorna och plockar till e-handeln?
- Hur förvaras orderna mellan plock och leverans?
- Hur hanterar ni en situation då en vara på orderlistan är slut?

Leverans

- Hur levereras varorna till kund?
- Hur många bilar använder ni idag till att leverera varorna?
- Äger ni bilarna?
- Är det er personal som levererar varorna?
- Under vilka tider levereras varorna?
- Hur hanterar ni leveranstiderna? (Om många kunder vill få leverans på samma tid ex.)
- Hur ser kommunikationen ut mellan kund och personal vid leveranser?

Betalning

- Hur ser transaktionen ut när kund lägger sin order på hemsidan?
- Hur tar ni betalt av kund? (vilka betalningssätt finns?)
- När sker dragningen av beloppet från kunds konto?
- Hur hanterar ni dagspriser på färskvaror vid betalningar?
- Hur hanteras ICA kortet, rabatter och annonsvaror vid betalning?
- Registreras betalningen till det traditionella betalsystemet i butik?

Returer

- Hur hanteras returer?

Bilaga 2.

Intervjuguide 2.

E-handelsföretaget

Inledande frågor

- Kan vi nämna företagets och ert namn samt befattning i arbetet?
- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Vilken befattning på företaget har ni?
- Hur länge har ni varit anställd på denna tjänst?
- Vilka är era främsta arbetsuppgifter/ansvarsområden?

Företaget och e-handelslösningen

- Skulle ni kunna berätta lite om företaget?
 - Vad erbjuder ni för tjänster och/eller produkter?
 - Hur länge har företaget funnits?
- Finns det någon osäkerhet med e-handel för er del?
- Hur ser er marknadsföring ut?
- Vilka ser ni som era största konkurrenter?
- Hur många kunder har ni?
- Hur många anställda är ni?
- Hur mycket omsätter företaget?
- Hur tar ni betalt för era tjänster/produkter?
- Vad erbjuder ni era kunder?
- Hur fungerar e-handelsplattformen?
- Vem äger e-handelslösningen?
- Har e-handelsplattformen utformats tillsammans med butikerna eller av er enbart?
- Finns det någon osäkerhet med e-handel?
- Vilka avtal har ni med butikerna? (ansvar för vad som säljs ex.)
- Vad har ni för mål med e-handel?

Relationer och nätverket

- Hur fick ni kontakt med butikerna som idag använder er tjänst?
- Vilka typer av butiker vänder ni er till?
- Hur samarbetar ni med butikerna?
- Hur kommunicerar ni med era kunder?
- Vad vet ni om andra e-handelslösningar?
- Vilka företag är ni beroende av för att kunna leverera den här tjänsten?
- Var kommer initiativen ifrån gällande utveckling?
- Hur hanterar ni att era kunder är konkurrenter (butikerna)?
- Hur ser interaktionen med ICA kortet, rabatter och annonser ut?

- Har ni någon kontakt med ICA centralt?
- Har ni märkt av några effekter av att jobba med ICA?
- Vilka företag är ni beroende av för att kunna leverera e-handelslösningen?

Varans väg till kunden (Den tekniska vägen)

- Hur ser processen ut från att kunden lagt sin order fram till leverans?

Bilaga 3.

Olika nätverkskoncept inom ICA

Koncept	Ort	Lokal butik	Format
<i>Min matbutik</i>	Enköping	ICA Bergvreten	Nära
minmatbutik.se	Solna		Maxi
	Skärholmen		Kvantum
	Sergels Torg		Nära
	Perstorp		Supermarket
	Kungälv		Maxi
	Åre		Supermarket
	Kristinehamn		Maxi
	Borås		Maxi
	Södra Sandby	ICA Anderssons	Kvantum
	Väsby	ICA Väsby	Kvantum
	Ängelholm		Maxi
	Falun		Maxi
	Halmstad	Flygstaden	Maxi
	Helsingborg		Maxi
	Kristianstad		Maxi
	Kungsbacka		Maxi
	Lindhagen		Maxi

	Sundsvall		Maxi
	Malmö	Västra hamnen	Maxi
	Årsta		Nära
	Ullånger		Nära
	Nynäshamn	ICA Ösmo	Supermarket
	Sabbatsberg		Supermarket
	Rönninge	ICA Salem	Supermarket
	Skogås		Supermarket
	Falkenberg	ICA Skrea strand	Supermarket
	Göteborg	ICA Fokus	Kvantum
<i>Matvaran</i>	Botkyrka		Maxi
matvaran.se	Erikslund		Maxi
	Falun		Maxi
	Gävle		Maxi
	Kalmar		Maxi
	Karlskoga		Maxi
	Karlskrona		Maxi
	Karlstad		Maxi
	Köping		Maxi
	Ljungby		Maxi
	Luleå		Maxi
	Malmö		Maxi
	Motala		Maxi
	Norrköping		Maxi
	Oskarshamn		Maxi
	Sandviken		Maxi
	Skellefteå		Maxi

	Umeå		Maxi
	Uppsala		Maxi
	Vetlanda		Maxi
	Visby		Maxi
	Västervik		Maxi
	Östersund		Maxi
<i>Handla 24</i>	Eskilstuna	ICA Ekängen	Kvantum
handla24.se	Haninge		Kvantum
	Stjärnhov	ICA Strandhallen	Nära
	Västerås	ICA Ettan	Supermarket
	Örebro	ICA City	Supermarket
	Örebro	ICA Parken	Kvantum
	Örebro	ICA Eko	Nära
cityhandlarna24	Borås	ICA City	
	Gnosjö	ICA Gnosjö	Supermarket
	Halmstad	ICA Söndrum	Supermarket
	Jönköping N	ICA Bankeryd	Supermarket
	Jönköping S	ICA Hovslätt	Nära
	Lund	ICA Mobilia Lund	Kvantum
	Norrköping	ICA Eneby	Supermarket
	Vaggeryd		Supermarket
	Växsjö	ICA Rottne	Supermarket
ICA Sverige	Tjällmo	ICA Nära Tjällmo	Nära
	Boxholm	ICA Nära Boxholm	Nära
	Åtvidaberg	ICA Supermarket Åtvidaberg	Nära
	Fornåsa	ICA Nära Fornåsa	Nära