



HAKON SWENSON
STIFTELSEN

Utveckling av dynamiska förmågor i detaljhandelns logistiksystem

Slutrapport för forskningsprojektet ” Utveckling av dynamiska förmågor i detaljhandelns logistiksystem”

HAKON SWENSON
STIFTELSEN

FÖRFATTARE
LINNEA HAAG

RAPPORTNUMMER
2023: 04



Fakta om projektet

Studiens namn

Utveckling av dynamiska förmågor i detaljhandelns logistiksystem

Beviljat anslag

1 730 000 kronor

Projektledare

Linnea Haag, Linköpings universitet

Anslagsförvaltare

Linköpings universitet

Projektid

april 2019 – september 2021

Förord

Hakon Swenson stiftelsen

Hakon Swenson stiftelsen gav år 2018 anslag till forskningsprojektet "Utveckling av dynamiska förmågor i detaljhandelns logistiksystem".

De logistiska utmaningarna blir alltmer komplexa inom handeln. Hakon Swenson stiftelsen ser därför stort värde i att förstå hur handelsföretag och logistikleverantörer kan samarbeta för att överkomma gemensamma utmaningar. Vi hoppas och tror att detta forskningsprojekt kommer till stor praktisk nytta för dessa aktörer.

Hakon Swenson Stiftelsen vill tacka Linnea Haag för ett väl genomfört forskningsprojekt!



Lena Litens,
Ordförande Hakon Swenson stiftelsen

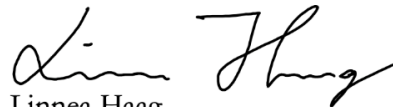
Förord projektledare

I denna populärvetenskapliga slutrapport presenteras resultat från forskningsprojektet: *Utveckling av dynamiska förmågor i detaljhandelns logistiksystem*. Syftet med forskningsprojektet var att studera hur handelsföretag tillsammans med logistikleverantörer kan skapa och använda logistikrelaterade dynamiska förmågor för att hantera olika aktuella logistikutmaningar inom handeln.

Projektet genomfördes av Linnea Haag som är forskare vid avdelningen Logistik och kvalitetsutveckling på Linköpings Universitet. Detta projekt var i huvudsak finansierat av Hakon Swenson stiftelsen och pågick i två och ett halvt år, från april 2019 till september 2021.

Som ansvarig forskare vill jag rikta ett stort tack till Hakon Swenson stiftelsen för det stöd jag fått från er under projektets gång! Ett stort tack även till de företag som deltog i projektet och forskare som visat intresse för min forskning under projektet.

Linköping, 21 juni 2022


Linnea Haag
Linköpings universitet

Sammanfattning

För att hantera olika logistikutmaningar inom detaljhandeln behöver retailföretag ha dynamiska förmågor som möjliggör för dem att kontinuerligt förändra sin logistik och på så sätt ständigt utveckla välfungerande logistik som är både serviceinriktad och kostnadseffektiv. Retailföretag behöver även ha specifika förutsättningar inom företaget för att kunna utveckla och använda dynamiska förmågor för att hantera olika logistikutmaningar.

Projektets syfte

Trots betydelsen av dynamiska förmågor inom detaljhandeln saknas forskning för hur sådana förmågor och dess förutsättningar möjliggör för retailföretag tillsammans med sina logistikleverantörer att hantera olika logistikutmaningar. Detta projekt syftar till att bidra med kunskap om hur retailföretag tillsammans med logistikleverantörer kan skapa och använda logistikrelaterade dynamiska förmågor.

Forskningsmetod

Projektet är baserat på två studier som tillsammans studerar två viktiga logistikutmaningar inom detaljhandeln, inklusive geografisk expansion och införandet av omnikanal. Metoderna som använts innefattar en kombination av litteraturstudier och ett flertal multipla fallstudier. Fallstudierna innefattade flera stora svenska detaljhandelsföretag och

logistikleverantörer. Vidare användes dynamiska förmågor som teoretisk lins för att studera dessa utmaningar från både ett intra- och interorganisatoriskt perspektiv.

Projektets resultat

Denna forskning ger en djupare inblick i hur detaljhandelsföretag kan hantera två viktiga logistikutmaningar, inklusive geografisk expansion och införandet av omnikanal. Dessutom tillhandahåller denna forskning en förfining av dynamiska förmågor och deras förutsättningar för att öka vår förståelse för hur sådana dynamiska förmågor och förutsättningar gör det möjligt för retailföretag att hantera sådana utmaningar. Tidigare forskning har inte förklarat hur dynamiska förmågor gör det möjligt för företag att systematiskt anpassa sin logistik till nya förhållanden och olika utmaningar. Genom att studera dynamiska förmågor från både ett intraorganisatoriskt och interorganisatoriskt perspektiv visar denna forskning en distinktion mellan olika mottagarorienterade och överföringsorienterade dynamiska förmågor som är viktiga för att få åtkomst och överföra både interna och externa resurser, samt integrera, utnyttja och underlätta implementering av nya logistiklösningar.

Resultatet visade att *åtkomst, integration* och *utnyttjande* som tre viktiga dynamiska förmågor för att hantera geografisk expansion. Vidare visade resultaten tre *mottagar-orienterade* interorganisatoriska dynamiska förmågor inklusive *åtkomst, integration* och *utnyttjande*, samt två *överföringsorienterade* dynamiska förmågor inklusive *identifiera kunskapsutbyten* och *överföra kunskap och underlätta tillämpning* som var viktiga för införandet av omnikanal. Vidare identifierades fyra förutsättningar för dynamiska förmågor, inklusive *centraliserad logistikkontroll, centraliserad logistikstruktur, standardisering av logistikoperationer* och *inlärningsorientering* som stödjer geografisk expansion. Vid införandet av omnikanal identifierades två förutsättningar för interorganisatoriska dynamiska förmågor, inklusive *flödesorientering* och *inlärningsorientering*.

Implikationer för handeln

För logistikutövare visar denna forskning vikten av ett systematiskt arbetssätt för att hantera olika logistikutmaningar och visar på konkreta exempel hur retailföretag tar sig an olika logistikutmaningar samt sammanfattar värdefulla lärdomar och erfarenheter från praktiker. Vidare belyses vikten för retailföretag att ha en tydlig logistikvision som de kan kommunicera inom och utanför företaget. Forskningen visar även på betydelsen att låta logistikfunktionen att ha en proaktiv roll för att hantera olika logistikutmaningar. Vidare för att möta olika utmaningar blir det viktigt att ha ett välfungerande samarbete mellan retailföretag och logistikleverantörer för att gemensamt skapa nya logistiklösningar tillsammans för att bättre hantera olika logistikutmaningar inom handeln.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Rapportens disposition.....	9
2. Bakgrund, syfte och frågeställningar.....	10
2.1 Teoretisk bakgrund	10
2.1.1 Behovet av dynamiska förmågor inom retail.....	10
2.1.2 Förutsättningar för dynamiska förmågor inom retail.....	11
2.2 Projektets syfte	12
2.3 Frågeställningar.....	12
3. Forskningsmetod	14
3.1 Casestudier.....	14
3.2 Analysmetod.....	14
4. Forskningsresultat	16
4.1 Dynamiska förmågor för geografisk expansion.....	16
4.2 Förutsättningar för dynamiska förmågor för geografisk expansion.....	16
4.3 Dynamiska förmågor för införandet av omnikanal	17
4.4 Förutsättningar för dynamiska förmågor för införandet av omnikanal	18
5. Implikationer och praktisk betydelse för handeln.....	19
5.1 Vikten av ett systematiskt arbetssätt för att hantera logistikutmaningar	19
5.2 Vikten av en logistikvision	19
5.3 Logistikfunktionens proaktiva roll.....	20
5.4 Vikten av samarbete inom och mellan företag	20
5.5 Vikten av ledningsstöd för att hantera logistikutmaningar inom retail.....	21
6. Referenser	22

1. Inledning

Ökad globalisering av handeln, digitalisering och nya tekniska framsteg inom marknadsföring, IT och logistik har skapat nya möjligheter för detaljhandelsföretag att expandera och utveckla sin verksamhet. Dessa förändringar har resulterat i alltmer komplex logistik och detaljhandeln står idag inför många kritiska logistikutmaningar. För att hantera logistikutmaningar behöver handelsföretag ha förmågan att kunna genomföra både dagliga logistikoperationer och stödja strategiska ambitioner, samt ständigt anpassa logistiken för att hantera nya krav på retailsektorn.

För att göra detta behövs så kallade *dynamiska förmågor* som möjliggör för företag att kontinuerligt förändra sin resursbas för att ständigt anpassa sin verksamhet och skapa långsiktig konkurrenskraft. Sådana förmågor tillåter företag att anpassa sin logistik för att bibehålla välfungerande logistik som är både serviceinriktad och kostnadseffektiv. För att ha dynamiska förmågor behöver retailföretag även ha specifika förutsättningar finnas på plats hos företaget.

Detta forskningsprojekt har studerat dynamiska förmågor hos detaljhandelsföretag och hur dessa förmågor möjliggör för företag att anpassa sin logistik för att hantera olika logistikutmaningar. Mer specifikt har projektet undersökt dynamiska förmågor och de byggstenar som behövs för att

skapa och använda sådana förmågor. För att studera dynamiska förmågor har två aktuella logistikutmaningar inom handeln valts ut, inklusive: geografisk expansion och införandet av omnikanal. Dessa utmaningar var relevanta då de ställer höga krav på att logistiken ska vara serviceinriktad och kostnadseffektiv och är båda strategiska utmaningar inom dagens handel.

Denna forskning är positionerad mellan forskningsområdena dynamiska förmågor och detaljhandels logistik. Målsättningen med projektet var att bidra med kunskap till forskningen om hur retailföretag kan hantera olika logistikutmaningar med hjälp av dynamiska förmågor, där dynamiska förmågor avser kapaciteten att förändra företagets resursbas (Helfat et al., 2007). Tidigare forskning har främst studerat dynamiska förmågor på en konceptuell nivå, och det har saknats empirisk kunskap om hur sådana förmågor faktiskt möjliggör för retailföretag att anpassa sin logistik på ett systematiskt sätt (Esper et al., 2007; Frasquet et al., 2018; Huseyinoglu et al., 2018; Rajaguru and Matanda, 2019). Det har även saknats kunskap om förutsättningar för skapandet och användandet av dynamiska förmågor inom retail. Vidare har forskning kring dynamiska förmågor fokuserat på det individuella företaget och studerat dessa från ett intraorganisatoriskt perspektiv. I och med att företag i sin natur samverkar med många andra företag är det viktigt med ett breddare, interorganisatoriskt

perspektiv. Detta är även något som eftersöks av andra forskare (till exempel Chen et al., 2009, Rajaguru and Matanda, 2019). Retailföretags logistik utförs ofta av en eller fler logistikleverantörer (Perdana et al., 2019), vilket gör samverkan mellan retailföretag och logistikleverantörer viktig för att tillsammans kunna hantera olika logistikutmaningar. I detta projekt studeras dynamiska förmågor från både ett intra- och ett interorganisatoriskt perspektiv för att bidra med kunskap om hur dynamiska förmågor kan stödja retailföretag att hantera olika logistikutmaningar både internt och tillsammans med logistikleverantörer.

1.1 Rapportens disposition

Rapporten inleds med en kort bakgrund av forskningsområdet dynamiska förmågor och tidigare forskning kopplat till detaljhandelns logistik (kapitel 2). Sedan följer en beskrivning av de forskningsmetoder som använts i projektet (kapitel 3). Efter det presenteras resultat från forskningen som genomfördes inom projektet (kapitel 4). Resultaten presenteras uppdelade i två logistikutmaningar som studerades i projektet: geografisk expansion och införandet av omnikanal. Slutligen diskuteras resultat och slutsatser från projektet (kapitel 5).

2. Bakgrund, syfte och frågeställningar

I detta kapitel ges en kort genomgång av tidigare forskning kring dynamiska förmågor kopplat till handelns logistik. Projektets syfte och frågeställningar beskrivs också i mer detalj.

2.1 Teoretisk bakgrund

Här följer en kort genomgång av den forskning som finns inom de forskningsområden som projektet bidrar till, nämligen dynamiska förmågor och retail logisitics.

2.1.1 Behovet av dynamiska förmågor inom retail

För att hantera kommande förändringar inom retailsektorn behöver retailföretag både genomföra dagliga operationer och stödja strategiska objektiva, samt anpassa sig till nya krav (så som ökad globalisering, digitalisering, regelverk, och ändrat kundbeteende) för att erhålla långsiktig konkurrenskraft. Företag har sin unika resursbas (Wernerfelt, 1984) som innefattar både fysiska resurser så som lager, utrustning, byggnader, samt icke-fysiska resurser (så som brand, kompetenser, förmågor, know-how) som kombinerade tillsammans kan skapa en unik konkurrensfördel gentemot konkurrenter (Barney 1991). Denna resursbas innefattar även logistikmässiga resurser (så som logistikutrustning, lagerbyggnader, lagerpersonal) och förmågor som behövs för att utföra

dagliga logistikoperationer (så som plock- och packoperationer, last-mile operationer) samt stödja strategiska objektiva (t ex införandet av omnikanal). För att hantera förändrade förutsättningar är retailföretag i behov av mer "dynamiska" förmågor som möjliggör dem att systematiskt anpassa sin logistik för att hantera olika problem som är relaterade till olika logistikutmaningar inom handeln. Mer specifikt, *dynamiska förmågor* behövs.

Teorin om dynamiska förmågor är känd från strategic management-forskningen. Dynamiska förmågor möjliggör för företag att modifiera sin existerande resursbas (Barreto, 2010; Helfat et al. 2007; Teece et al. 1997; Teece 2007) för att möta förändringar i retailsektorn och på så sätt erhålla långsiktig konkurrenskraft. I detta projekt har dynamiska förmågor definierats som: "*the capacity of an organisation to purposefully create, extend, or modify its resource base*" (Helfat et al., 2007, p. 4), där dynamiska förmågor kan både ses som lärande förmågor och/eller en strategisk process som kan förändra ett företags resursbas. Det som kännetecknar dynamiska förmågor är att de är a) repetitiva, b) avsiktliga, och c) leder till förändring av resursbasen.

Dynamiska förmågor har applicerats inom många olika forskningsområden, inklusive retail. Dessa studier är dock få och ofta konceptuella. Vidare är studier kopplade till retail logistics begränsad bortsett från några få intressanta bidrag (cf. Esper et al., 2007; Frasquet et al., 2018; Huseyinoglu et al., 2018; Rajaguru and Matanda, 2019). Till exempel Esper et al. (2007) undersökte en lärandeförmåga som möjliggjorde för logistikfunktionen att lära från tidigare erfarenheter för att justera sina logistikoperationer och på så sätt erhålla konkurrensfördelar. Trots dessa bidrag är kunskapen om dynamiska förmågor inom retailforskningen låg och mer forskning behövs för att förstå hur dynamiska förmågor möjliggör för retailföretag att hantera utmaningar i den dynamiska retailsektorn.

Vidare har dynamiska förmågor studerats både från ett intra- och ett interorganisatoriskt perspektiv för att fånga både hur dynamiska förmågor kan stödja arbetet inom företaget och i samarbetet med logistikleverantörer för att utforma nya logistiklösningar. Tidigare forskning har dock varit begränsad till att fokusera på dynamiska förmågor från ett intraorganisatoriskt perspektiv. Forskare har lyft behovet av att studera interorganisatoriska dynamiska förmågor som möjliggör för företag inom en supply chain att dra fördel av delade resurser och tillsammans förändra deras gemensamma resursbas (cf. Beske et al., 2014; Defee and Fugate, 2010). Samarbeten mellan företag i en supply chain kan fungera som en viktig kunskapskälla, där företag kan dra nytta av varandras erfarenheter och företagspecifik expertis (Defee and

Fugate, 2010). Trots några intressanta bidrag (cf. Beske et al., 2014; Defee and Fugate, 2010) är kunskapen om interorganisatoriska dynamiska förmågor begränsad och det saknas empirisk forskning som visar hur sådana förmågor faktiskt fungerar inom och mellan företag, inklusive retailföretag (Chen et al., 2019). Tidigare forskning studerar dynamiska förmågor från ett individuellt företagsperspektiv, men det behövs även forskning som studerar sådana förmågor från ett dyadiskt eller multipelt perspektiv, för att på så sätt förstå hur retailföretag och logistikleverantörer interagerar och samarbetar för att gemensamt förändra sina resurser och förmågor. Detta för att tillsammans möta olika logistikutmaningar inom retail.

2.1.2 Förutsättningar för dynamiska förmågor inom retail

För att studera dynamiska förmågor blir det även relevant att studera viktiga förutsättningar som ligger till grund för att skapa och använda sådana förmågor (cf. Ambrosini and Bowman, 2009; Teece, 2007). Dynamiska förmågor beror av ett antal olika förutsättningar som möjliggör för företag att förändra sin resursbas (Eriksson, 2014). Tidigare forskning har studerat olika typer av interna och externa förutsättningar som kan påverka skapandet och utförandet av dynamiska förmågor. Till exempel, Teece (2007) presenterade så kallade *micro-foundations* som innefattar ett företags olika processer och affärsmodell, som i sin tur kan påverka utfallet av sådana förmågor. Tidigare studier har även undersökt förutsättningar för interorganisatoriska dynamiska förmågor på en konceptuell nivå (e.g. Defee and

Fugate, 2010; Forkmann et al., 2018). Dock för att bättre förstå viktiga förutsättningar inom retail, behövs mer konkret kunskap om förutsättningar kopplat till både intra- och interorganisatoriska dynamiska förmågor. Detta för att bättre förstå viktiga förutsättningar som retailföretag behöver för att kunna utveckla dynamiska förmågor för att på så sätt vara mer snabbfotade och bättre anpassa sin logistik för att hantera olika utmaningar.

2.2 Projektets syfte

Det saknas forskning kring hur retailföretag kan använda dynamiska förmågor för att hantera viktiga logistikutmaningar. Projektets övergripande syfte var därför att studera hur retailföretag med hjälp av dynamiska förmågor kan hantera olika logistikutmaningar. Mer specifikt var målsättningen:

1. Att öka kunskapen kring hur dynamiska förmågor kan möjliggöra för retailföretag att hantera logistikutmaningar.
2. Att öka förståelsen kring hur retailföretag tillsammans med logistikleverantörer kan samarbeta för att hantera logistikutmaningar.

Projektet förväntas kunna göra ett teoretiskt bidrag till forskningen om dynamiska förmågor inom detaljhandeln. Tidigare forskning har varit främst kontextuell och inte fokuserat på detaljhandelsföretag och dess logistik. Vidare har tidigare forskning främst studerat dynamiska förmågor från ett

intraorganisatoriskt perspektiv, där denna forskning även studerar förmågor från ett interorganisatoriskt perspektiv.

Detta projekt förväntas även kunna ha stor praktisk relevans för detaljhandelsbranschen. Idag saknas det fortfarande både forskning och praktisk kunskap kring hur dynamiska förmågor kan möjliggöra för retailföretag att tillsammans med logistikleverantörer hantera logistikutmaningar.

Logistik är en oerhört viktig del av kunderbjudandet och dynamiska förmågor är förhållandevis nytt och spännande inom retail logistics. Projektet har ett teoretiskt bidrag inom retail logistics genom att studera empiriskt hur dynamiska förmågor kan appliceras i en retailkontext.

2.3 Frågeställningar

Med utgångspunkt i projektets syfte har följande övergripande frågeställning undersökts i projektet:

Förklara hur retailföretag med hjälp av dynamiska förmågor kan hantera logistikutmaningar

Mer specifikt har projektet studerat hur dynamiska förmågor stödjer retailföretag att ta sig an och hantera logistikutmaningar inom handeln. Projektet har avgränsats till att studera dynamiska förmågor för två aktuella logistikutmaningar, inklusive geografisk expansion och införandet av omnikanal.

Dynamiska förmågor

Utan dynamiska förmågor kan nuvarande logistikstrategier och aktiviteter hos företagen bli ouppdaterade och det finns risk att man inte möter nya krav, vilket i sin tur kan leda till minskad försäljning och lägre konkurrenskraft. Det är därför viktigt med ökad kunskap kring dynamiska förmågor inom retail logistics, vilket även efterfrågas inom forskningen (Chen et al., 2019; Rajaguru and Matanda, 2019). Projektet studerar både intra- och interorganisatoriska dynamiska förmågor som är viktiga för retailföretag att hantera en föränderlig retailsektor.

Förutsättningar för dynamiska förmågor

Dynamiska förmågor beror av företagsspecifika förutsättningar som påverkar skapandet och användandet av sådana förmågor. Det saknas empirisk kunskap om hur sådana förutsättningar kan se ut hos retailföretag, därför studeras retailspecifika förutsättningar som kan stödja dynamiska förmågor.

3. Forskningsmetod

Projektets genomförande baseras på en kvalitativ, multipel casestudiemetodik, där ett antal svenska retailföretag studerats. Inom projektet genomfördes två casestudier, där studierna pågick från april 2019 till september 2021. I projektet studeras två aktuella logistikutmaningar, inklusive geografisk expansion och införandet av omnikanal. Dessa två utmaningar valdes då de är aktuella utmaningar inom retail, och kräver att retailföretag förändrar sin resursbas.

För samtliga studier används dynamiska förmågor som en teoretisk lins för att studera dynamiska förmågor och dess förutsättningar. Denna lins var lämplig för att förstå vilka hur olika logistikrelaterade resurser och förmågor kan stödja retailföretag att anpassa sin resursbas för att hantera de studerade logistikutmaningarna. Casestudierna kompletteras med ett antal litteraturstudier om dynamiska förmågor och retail logistics.

Nedan följer en kort beskrivning av projektets casestudier, samt hur analysen var designad.

3.1 Casestudier

I projektet genomfördes två olika casestudier, där dynamiska förmågor och dess förutsättningar studerats för två olika logistikutmaningar. I den första studien, Studie 1, studerades geografisk

expansion, där ett 20-tal intervjuer genomfördes hos tre stora retailföretag från tre olika branscher inklusive kläder, hobby och inredning. I den andra studien, Studie 2, studerades införandet av omnikanal och innefattade ett 10-tal intervjuer, observationer och studiebesök hos två stora retailföretag inom telekom och hemelektronikbranschen, samt fem logistikleverantörer.

För de två studierna användes två olika perspektiv av dynamiska förmågor. För Studie 1 användes ett intraorganisatoriskt perspektiv, där fokus var på interna resurser inom företaget. I Studie 2 användes ett interorganisatoriskt perspektiv med fokus på den gemensamma resursbasen mellan retailföretag och dess logistikleverantörer. Genom att använda två olika perspektiv och två olika utmaningar kan både gemensamma drag av dynamiska förmågor och förutsättningar studeras.

3.2 Analysmetod

Analysen för varje studie bestod av en enskild analys av varje företag och sen en jämförelse mellan företag i respektive studie. För att analysera empirin på ett strukturerat sätt skapades en analysmodell som innefattade en sammanställning av nödvändig litteratur om dynamiska förmågor och dess förutsättningar (så som karaktärsdrag), samt mer kontextuell litteratur kopplat till

de specifika logistikutmaningarna och retailsektorn i stort. Detta för att skapa en bättre förståelse för dynamiska förmågorna i den studerade kontexten. Med hjälp av analysmodellen kunde

relevanta dynamiska förmågor och förutsättningar hittas för respektive utmaning, och analyseras i mer detalj för hur de möjliggör för retailföretag att förändra sin resursbas.

4. Forskningsresultat

Projektets övergripande frågeställning var att förklara hur retailföretag med hjälp av dynamiska förmågor kan hantera olika logistikutmaningar. Företag behöver dynamiska förmågor för att på ett systematiskt sätt anpassa sin resursbas till förändring, och på så sätt erhålla en långsiktig konkurrenskraft. Projektet har fokuserat på de två aktuella logistikutmaningar: geografisk expansion och införandet av omnikanal. Dessa utmaningar har studerats från ett varsitt perspektiv varav geografisk expansion har studerats från ett intraorganisatoriskt perspektiv, och införandet av omnikanal har studerats från ett intraorganisatoriskt perspektiv.

I det här kapitlet presenteras kortfattat resultaten från projektet. Kapitlet är uppdelat i resultat för respektive logistikutmaning.

4.1 Dynamiska förmågor för geografisk expansion

För att hantera logistikutmaningen geografisk expansion behöver retailföretag tre intraorganisatoriska dynamiska förmågor, nämligen:

- åtkomst
- integration
- utnyttjande

Dessa förmågor är sekventiella och beror av varandra och upprepas frekvent för att lösa olika problem kopplade till geografisk expansion.

Åtkomst avser kapaciteten hos retailföretag att identifiera och få tillgång till resurser som krävs för att expandera till utländska marknader. Retailföretag saknar vanligtvis kunskap och erfarenhet om andra kulturer, regleringar och konsumentbeteende, vilka är nödvändiga för att expandera på ett lyckat sätt. Det blir därför viktigt att kontinuerligt få tillgång till nya resurser under expansionen.

Integration avser kapaciteten hos företag att förstå och bearbeta erhållna resurser som behövs för att expandera till nya marknader. Retailföretag bearbetar erhållna resurser med hjälp av olika integrationsstrategier som involverar olika aktiviteter (som interna diskussioner och möten) för att tolka och kombinera resurser till nya möjliga lösningar.

Utnyttjande avser kapaciteten hos retailföretag att implementera och utnyttja nya logistiklösningar för att stödja den geografiska expansionen. Implementering av nya logistiklösningar görs i gemensamma projekt som initieras och övervakas av ledningsgruppen.

4.2 Förutsättningar för dynamiska förmågor för geografisk expansion

Kopplat till geografisk expansion identifierades fyra förutsättningar till intraorganisatoriska dynamiska förmågor, nämligen:

- centraliserad logistikkontroll
- centraliserad logistikstruktur
- standardiserad logistikverksamhet
- inlärningsorientering

Centraliserad logistikkontroll avser en centraliserad kontroll av planering och utförande av logistik under hela expansionen. Denna egenskap skapar en bas för åtkomst, integration och utnyttjande av resurser, eftersom en centraliserad planering och utförande möjliggör att logistikfrågor prioriteras i expansionen.

Centraliserad logistikstruktur avser en centralisering av logistikanläggningar (t.ex. centrallager och hubbar) i expansionen. Denna förutsättning är avgörande för att retailföretag ska smidigt få åtkomst, integration och användning av nya resurser, och i sin tur försörja flera marknader på ett tids- och kostnadseffektivt sätt.

Standardiserad logistikverksamhet avser standardiserade logistikaktiviteter som används av retailföretag under hela expansionen. En robust och välfungerande operativ logistikverksamhet är nyckeln för att kunna utföra dagliga logistikoperationer och snabbt anpassa sin verksamhet för förändringar relaterade till expansionen.

Den sista förutsättningen är **inlärningsorientering** som avser en stark lärandekultur som gör det möjligt för retailföretag att kontinuerligt lära sig från nya erfarenheter från expansionen. En inlärningsorientering är basen för alla typer av dynamiska förmågor som underlättar lärande inom företag och kännetecknas av ett starkt lärandeengagemang och öppenhet till nya erfarenheter och lärdomar.

4.3 Dynamiska förmågor för införandet av omnikanal

För att hantera införandet av omnikanal behöver retailföretag fem interorganisatoriska dynamiska förmågor, varav tre mottagningsorienterade förmågor:

- åtkomst
- integration
- utnyttjande

samt två överföringsorienterade förmågor:

- identifiera kunskapsöverföringsmöjligheter
- överföra kunskap och underlätta tillämpning

Det är viktigt att både retailföretag och deras logistikleverantörer besitter dess förmågor för att kunna samarbeta på ett framgångsrikt och systematiskt sätt som tillåter dem att dela kunskap och skapa nya logistiklösningar för att stödja införandet av omnikanal.

Åtkomst (likt den som beskrivs för geografisk expansion) hänvisar till kapaciteten att identifiera och få tillgång till kunskap från logistikleverantörer som är nödvändiga för införandet av omnikanal.

Integration är kapaciteten att tolka och kombinera kunskap från logistikleverantörer som är nödvändiga för införandet av omnikanal.

Utnyttjande avser kapaciteten hos retailföretag att testa, förfina och implementera nya logistiklösningar,

baserade på extern kunskap från logistikleverantörer som är nödvändiga för omnikanal.

Den fjärde förmågan är att **identifiera kunskapsöverföringsmöjligheter** och är kapaciteten att identifiera kunskapsöverföringsmöjligheter till sina logistikleverantörer som är nödvändiga för införandet av omnikanal.

Överföra kunskap och underlätta tillämpning är kapaciteten hos retailföretag att överföra och underlätta tillämpningen av intern kunskap vid sina logistikleverantörer som är nödvändiga för införandet av omnikanal.

4.4 Förutsättningar för dynamiska förmågor för införandet av omnikanal

För att hantera utmaningen med införandet av omnikanal identifierades två förutsättningar, nämligen:

- flödesorientering
- inlärningsorientering

Flödesorientering avser ett retailföretags syn på försörjningskedjan som en integrerad enhet. Denna förutsättning kännetecknas ofta av en holistisk syn av supply chain, en starkt kundfokus, aktivt engagemang i samarbeten inom flödeskedjan, och olika beteendeelement (inklusive förtroende, engagemang, normer, beroende) och starkt ledningsstöd. En holistisk syn på leveranskedjan gör det möjligt för retailföretag att få tillgång till, integrera och utnyttja kunskap från sina logistikleverantörer och vice versa.

Inlärningsorientering avser (likt de som presenterades för geografisk expansion) en lärandekultur hos retailföretaget som kännetecknas av öppenhet, engagemang för lärande och en delad logistikvision, vilket möjliggör lärande mellan retailföretag och logistikleverantörer.

5. Implikationer och praktisk betydelse för handeln

I detta avslutande kapitel sammanfattas och diskuteras resultaten från de två studierna som genomfördes under projektet. I kapitlet diskuteras även projektets förväntade bidrag till handeln.

5.1 Vikten av ett systematiskt arbetssätt för att hantera logistikutmaningar

Denna forskning visar på vikten för retailföretag att arbeta systematiskt för att hantera olika logistikutmaningar. Mer specifikt presenterar resultaten ett antal dynamiska förmågor som retailföretag bör ha för att på ett systematiskt sätt hantera logistikutmaningarna: geografiska expansion och införandet av omnikanal. Det är viktigt att företag har strategiska aktiviteter som ger dem möjlighet att få åtkomst, integrera och utnyttja nya resurser, samt att identifiera och överföra resurser för att anpassa sin logistik. Det handlar om återkommande och målinriktade aktiviteter (så som gemensamma möten, projekt, observationer och intervjuer) som involverar hela retailverksamheten (så som ledningen, marknadsfunktionen, logistikfunktionen) och andra externa aktörer (så som logistikleverantörer). Detta är viktigt för att på ett holistiskt sätt dela resurser och kombinera dessa till nya logistiklösningar.

5.2 Vikten av en logistikvision

Forskningen visar även vikten av att ha en logistikvision hos retailföretag. Ett organisatoriskt lärande inom företaget visar vikten att ha en gemensam logistikvision för att erhålla, integrera och använda erfarenheter och expertis på ett givande sätt. Resultatet visar att logistikvisionen är en förlängning av den övergripande retailstrategin, vilket påverkar hur företaget hanterar olika logistikutmaningar. En sådan vision stödjer strategiska beslut (inklusive logistikbeslut) och resursdelning både inom retailorganisationen och med externa aktörer (så som logistikleverantörer). Resultaten visar att en delad logistikvision är ett viktigt verktyg som stödjer samverkan mellan retailföretag och logistikleverantörer, vilket gör att de kan arbeta mot samma mål och tillsammans hantera olika logistikutmaningar inom retailsektorn. För att framgångsrikt hantera utmaningar måste logistikvisionen delas och förstås av hela retailorganisationen samt externa aktörer. Detta för att ge stöd och vägledning när retailföretag ska få åtkomst, integrera och utnyttja resurser, samt identifiera och överföra resurser.

5.3 Logistikfunktionens proaktiva roll

Denna forskning har visat att logistikfunktionen hos retailföretag ofta spelar en reaktiv roll, där de är involverade som en stödjande funktion i olika utmaningar. Resultatet visar på flera problemsituationer kopplade till de studerade utmaningarna som hade kunnat undvikas om logistiken hade varit inblandad i strategiska beslut från början.

Till exempel Studie 1 visar att en tidig involvering av logistikfunktionen göra det möjligt för företag att bättre hantera sin geografiska expansion och undvika logistiska fallgropar (så som fel i lagerutformning av utländska varor, distributionsproblem till utländska marknader). Resultaten visar att logistikfunktionen ofta blir involverad i ett senare skede av expansionen och är inte involverad på en strategisk nivå. Vidare avslöjar den andra studien att det tidiga engagemanget av strategisk logistikpersonal är avgörande för att framgångsrikt hantera logistikfrågor relaterade till utvecklingen av omnikanal.

För att lyckas bättre med att hantera olika logistikutmaningar inom retail blir det viktigt att logistikfunktionen får en proaktiv och strategisk roll. Resultaten lyfter fram vikten av att involvera strategisk logistikpersonal (så som logistikchefen) tidigt i strategiska detaljhandelsbeslut, där de kan dela med sig av sin expertis, samt ha mer tid att anpassa logistiken. Kopplat till dynamiska förmågor kan ett tidigt engagemang av logistikfunktionen förbättra åtkomsten, integrationen och utnyttjandet av nya

resurser, såväl som identifieringen och överföringen av resurser.

5.4 Vikten av samarbete inom och mellan företag

Denna forskning visar vikten av samarbete så väl inom retailföretag som mellan retailföretag och logistikleverantörer för att framgångsrikt hantera logistikutmaningar inom handeln. Resultatet från Studie 1 visar vikten av att jobba bort den traditionella silokulturen för att möjliggöra samarbete i tvärfunktionella team för att hantera geografisk expansion. Vidare belyser Studie 2 vikten av samarbete mellan retailföretag och logistikleverantörer för att utveckla logistiken vid införandet av omnikanal. Det interorganisatoriska perspektivet visar hur retailföretag och logistikleverantörer kan kombinera sina företagsspecifika kompetenser för att gemensamt utveckla nya logistiklösningar (så som lastmile-lösningar).

I linje med tidigare forskning (cf. Defee och Fugate, 2010; Esper et al., 2007) visar resultatet att samarbeten mellan retailföretag och logistikleverantörer är komplexa. Till exempel har retailföretag och logistikleverantörer olika mål och perspektiv som måste förstås och kombineras för framgångsrikt samarbete. Sådant samarbete kräver även ledningsstöd och tar tid och resurser från andra uppgifter, och resultat utav samarbetet är ofta inte lätt att mäta eller dokumentera. I linje med respondenterna i Studie 2 är det viktigt att erkänna vikten av samarbete och att finjustera gemensamma aktiviteter (så som möten och projekt) mellan företagsfunktioner

och logistikleverantörer för att på så sätt skapa en fungerande logistik till kund.

5.5 Vikten av ledningsstöd för att hantera logistikutmaningar inom retail

Kopplat till samarbete belyser resultaten även vikten av ledningsstöd för att hantera olika logistikutmaningar. Baserat på resultaten är ledningsstöd avgörande

för att etablera samarbete både mellan företagsfunktioner (i form av tvärfunktionella team) och mellan retailföretag och logistikleverantörer. En engagerad ledningen kan prioritera och initiera olika logistikprojekt som är viktiga att genomföra för att hantera olika logistikutmaningar. Denna forskning ger vägledning och konkreta exempel för hur ledningen kan stödja och driva olika logistikprojekt som är relevanta för att lösa olika logistikutmaningar.

6. Referenser

Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?". *International journal of management reviews*, Vol. 11, No. 1, pp. 29-49.

Barney, J. and Clark, D. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*, Oxford, UK:, Oxford University Press.

Beske, P., Land, A. and Seuring, S. (2014). "Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature". *International Journal of Production Economics*, Vol. 152, No. 2014, pp. 131-143.

Chen, H., Daugherty, P. and Roath, A. (2009). "Defining and operationalizing supply chain process integration". *Journal of Business Logistics*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-84.

Chen, I. S., Fung, P. K. and Yuen, S. S. (2019). "Dynamic capabilities of logistics service providers: Antecedents and performance implications". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 31, No. 4, pp. 1058-1075.

Defee, C. and Fugate, B. (2010). "Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era". *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 180-206.

Eriksson, T. (2014). "Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities". *Scandinavian journal of management*, Vol. 30, No. 1, pp. 65-82.

Esper, T., Fugate, B. and Davis-Sramek, B. (2007). "Logistics learning capability: Sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage". *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, No. 2, pp. 57-81.

Forkmann, S., Henneberg, S. C. and Mitrega, M. (2018). "Capabilities in business relationships and networks: Research recommendations and directions". *Industrial Marketing Management*, Vol. 74, No. 4-26.

Frasquet, M., Dawson, J., Calderón, H. and Fayos, T. (2018). "Integrating embeddedness with dynamic capabilities in the internationalisation of fashion retailers". *International Business Review*, Vol. 27, No. 4, pp. 904-914.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Malden, Blackwell Publishing.

Huseyinoglu, I. O. Y., Sorkun, M. F. and Boruhan, G. (2018). "Revealing the impact of operational logistics service quality on omni-channel capability". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 30, No. 5, pp. 1200-1221.

Perdana, Y. R., Ciptono, W. S. and Setiawan, K. (2019). "Broad span of supply chain integration: Theory development". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47, No. 2, pp. 186-201.

Rajaguru, R. and Matanda, M. J. (2019). "Role of compatibility and supply chain process integration in facilitating supply chain capabilities and organizational performance". *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 301–316.

Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic management journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic management journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic management journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.



**HAKON SWENSON
STIFTELSEN**