

Kandidatuppsats

Bachelor's thesis

Företagsekonomi

Business Administration

E-handel och fysiska mellanhänders hantering av butiksdöden

Lars Kastberg & Magnus Modin



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Campus Härnösand Universitetsbacken 1, SE-871 88. Campus Sundsvall Holmgatan 10, SE-851 70 Sundsvall.

Campus Östersund Kunskapens väg 8, SE-831 25 Östersund.

Phone: +46 (0)771 97 50 00, Fax: +46 (0)771 97 50 01.

Mittuniversitetet

Avdelningen för Ekonomivetenskap och Juridik

Examinator: Peter Öhman <peter.ohman@miun.se>

Handledare: Ulrika Sjödin <ulrika.sjodin@miun.se>

Författare: Lars Kastberg <laka1500@student.miun.se>

Magnus Modin <mamo1506@student.miun.se>

Datum: 2019-06-09

Sammanfattning

Den snabba teknikutvecklingen har lett till att allt fler fysiska butiker läggs ner eller backar i vinstsiffror, vilket lett till att de klassiska mellanhänderna har hamnat i en problematisk situation. Butikschefer har märkt av denna förändring och även ledningsfunktioner inom större koncerner som exempelvis H&M. Därför har denna studie som mål att analysera varför butikskedjor i högre grad inte ställt om till Internethandel, samt hur butikschefer ser på framtiden för de fysiska klädbutikerna.

Tidigare forskning har visat att många faktorer påverkar en konsuments shoppingvanor i dagens konsumtionssamhälle och hur dessa vanor ändras över tid. Forskare påstår även att en djupt rotad företagskultur kan göra nödvändiga organisationsförändringar svåra om det är nödvändigt. Vi har valt att göra intervjuer med butikschefer för att sedan tolka och analysera hur dessa bemöter förändringen inom klädbranschen på grund av utvecklingen med e-handel. Totalt intervjuades 8 butikschefer vars respons på intervjufrågorna analyserades.

Slutsatsen är att butikscheferna har hög tilltro till sin egen verksamhet trots utvecklingen med e-handeln, då butikscheferna anser att e-handeln inte kan konkurrera med kundvärdet som servicen ger i butik. Vårt antagande är att även organisationerna som helhet har levt med denna tro, och att detta kan vara anledningen till att mellanhänderna inte ställt om till e-handel tidigare.

Nyckelord: Butikschefer, mellanhänder, e-handel, konsumtionssamhälle, kundvärde, organisationsförändring.

Abstract

The rapid technology advancement has led to more and more physical stores closing down or backing in profit figures. In turn, this has led the classical intermediaries into a problematic situation. Store managers have noticed this change of events, and also top management within larger groups, such as H&M, are aware of this. Therefore, this study aims to find out why stores have not changed to e-commerce to a greater extent, and how store managers look to the future of the physical clothing stores.

Previous research has shown that many factors affect a consumer's shopping habits in today's consumer society, how these shopping habits change over time, and how a deeply rooted corporate culture can make necessary organizational changes difficult. In this study, we have done in-depth interviews with store managers, and then interpret and analyze what these managers said, to get a good overview how these store managers deal with the changes that are occurring in the clothing industry due to e-commerce. In total, 8 store managers were interviewed and whose responses were analyzed with an analysis model formed in a thematic order in contrast with the theories we used in the study.

We can conclude that the store managers have high faith in their own business despite the development of e-commerce. The store managers firmly believe that e-commerce cannot compete with the value that services provides in stores. Our assumption is that the organizations as a whole have lived with this belief, and that this may be the reason why the intermediaries have not switched to e-commerce earlier.

Keywords: Store managers, intermediaries, e-commerce, consumer society, perceived value, organizational change.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Introduktion - E-handelns inverkan på butiksdöden.....	1
1.2 Problembakgrund.....	1
1.2.1 Ovillighet att förändras.....	1
1.2.2 Mellanhändernas nytta ifrågasatt.....	1
1.2.3 (Kläd)konsumtion är begärsdriven.....	2
1.2.4 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte.....	2
1.4 Kort beskrivning av e-handelns utveckling.....	3
2 Teori, synsätt och analysmodell.....	5
2.1 Kunders sätt att konsumera och vad de värderar.....	5
2.1.1 Konsumtionssamhället.....	5
2.1.2 Kundvärde ur ett företagsperspektiv.....	7
2.2 Organisationsförändring.....	8
2.2.1 Företagskultur och förändring.....	8
2.2.2 Motstånd mot förändring.....	10
2.3 Analysmodell.....	11
3 Metod.....	12
3.1 Litteratursökning och källkritik.....	12
3.2 Övergripande metod och tillvägagångssätt.....	13
3.3 Urval, datainsamling och dataanalys.....	14
3.3.1 Urval och respondenter.....	14
3.3.2 Förberedelser, datainsamling och dataanalys.....	14
3.4 Studiens trovärdighet och äkthet.....	19
3.4.1 Trovärdighet.....	20
3.4.2 Äkthet.....	21
3.5 Etiska överväganden.....	21
4 Empirisk och teoretisk analys.....	21
4.1 Tematisk analys.....	21
4.1.1 Konsumtionssamhället.....	21
4.1.2 Kundvärde.....	26
4.1.3 Organisationsförändring.....	31
5 Diskussion, slutsats och förslag till fortsatt forskning.....	40
5.1 Diskussion och slutsats.....	40
5.1.1 Kunders sätt att konsumera och vad de värderar.....	40

5.1.2 Organisationsförändring	41
5.1.3 Fysiska mellanhänders framtid	43
5.2 Förslag till fortsatt forskning	43
Referenslista	44
Tryckta källor	44
Elektroniska källor	47
Bilagor	49
Bilaga 1: Intervjuschema.....	49
Bilaga 2: Data om e-handelns andel av marknaden	50
Bilaga 3: Exemplet H&M	51

1 Inledning

1.1 Introduktion - E-handelns inverkan på butiksdöden

Den snabba teknikutvecklingen de senaste två årtiondena, ofta likställt med den industriella revolutionen på grund av dess omvälvande effekter (Capurro, 2016; Chelliah, 2017; Kolbjornsrud et al., 2017), har ställt de klassiska mellanhänderna i en svår sits. När handeln flyttar till Internet töms galleriernas butiker på människor. Trenden syns inom många områden och drabbar de flesta typer av mellanhänder med fysisk butik. Resebyråer, skivaffärer, klädbutiker, vitvarubutiker och andra sällanköpsvaror drabbas idag av vad som kan kallas för en "butiksdöd" på grund av växande e-handel (Chiu et al., 2014; E-barometern, 2018; Hagberg et al., 2016; Peighambari et al., 2016; SvD, 2018 b). Med tanke på att handel över Internet har funnits åtminstone sedan sekelskiftet verkar utvecklingen ha tagit förvånansvärt många "på sängen". Efter det att konsumenterna överkommit sin initiala misstro mot den nya tekniken (Crosno et al., 2007; Kim et al., 2008; Oliveira et al., 2017), har Internethandeln exploderat (Brynjolfsson et al., 2013; Durfee & Chen, 2002; E-barometern, 2018; Madden et al., 2017; SvD, 2018 b).

1.2 Problembakgrund

1.2.1 Ovillighet att förändras

Ett exempel på företag som satts på prov av denna utveckling är H&M, vars utveckling finns beskriven mer utförligt i Bilaga 3. Det är intressant att ett sådant stort och globalt företag så länge hållit kvar som tillväxtstrategi att öka antalet fysiska butiker, där de gått från att ha 682 butiker år 2000 till att ha 4739 butiker år 2017 (H&M-gruppen, 2018), istället för att byta inriktning. Trögheten att anpassa sig till förändringar är välkänd inom förändringslitteraturen där forskningen har visat att motstånd mot förändringar är mer regel än undantag (Bate, 1996; Schein, 2009; Senior & Swailes, 2016; Shin et al., 2012). Förändringsforskningen visar att de flesta av oss inte agerar rationellt på den information som finns, utan sätter upp skygglappar och söker hitta argument för att inte förändras (Schein, 2009; Senior & Swailes, 2016; Shin et al., 2012). Den underliggande oro som leder fram till detta beteende inkluderar även ledarskapet inom organisationerna (Kolbjornsrud et al., 2017). Forskningen visar att vi till och med går så långt att vi skapar rena fiktioner för att behålla status quo (Driver, 2009; Johnsen & Gudmand-Hoyer, 2010), och att vi i tider av förändring allt oftast styrs av våra känslor och begär snarare än av rationell logik och faktiska behov (Driver, 2009; Schein, 2009; Senior & Swailes, 2016).

1.2.2 Mellanhändernas nytta ifrågasatt

En annan orsak till oförmågan att ställa om i tid kan vara att de fysiska mellanhänderna har tagit sig själva och sin plats i samhällsekonomin för givna. När man ser alla gallerior och butiker i städerna kan man kanske lura sig själv att dessa marknadsplatser har en stor betydelse i ekonomin, trots att detaljhandeln endast representerar knappt 10 % av BNP (Ekonomifakta, 2018). Mellanhänder är en typ av tjänst (de Monthoux, 1989), och produktionen av olika typer av tjänster överstiger numera vida produktionen av varor (Ekonomifakta, 2018). Eftersom mellanhänderna kommit att bli en dominerande andel av ekonomin är det kanske inte märkligt att de överskattat sin plats i ekonomin.

Men mellanhändernas existens och nytta har historiskt sett inte varit given, utan har tvärtom ofta ifrågasatts (Arya et al., 2014; de Monthoux, 1989; Olsson et al., 2013). De klassiska ekonomerna, från de franska fysiokraterna och Adam Smith till Keynes,

problematiserade behovet av mellanhänder, och kom fram till att dessa aktörer förvisso kan ha en nyttig funktion i att tillhandahålla en marknadsplats, men att de för det mesta företräder en lyxig och onödig konsumtion, samt att deras avgifter för att tillhålla marknadsplatsen tömmer företagen och deras produktion på resurser (de Monthoux, 1989).

1.2.3 (Kläd)konsumtion är begärsdriven

De klassiska ekonomerna representerar givetvis en annan tid och moral, där endast produktionen av "nödvändiga" varor, såsom mat och kläder, räknades som legitim behovsstyrd produktion (de Monthoux, 1989). Idag, när ekonomisk tillväxt har blivit ett mål i sig och alla typer av jobbskapande företag värdesätts, är den klassiska uppdelningen mellan nödvändig behovsstyrd och onödig begärsstyrd produktion och konsumtion inte meningsfull på samma sätt. Denna uppdelning är emellertid användbar när det handlar om att förstå det som händer med dagens fysiska mellanhänder. I och med Internet renodlas mellanhändernas marknadsplatser, den "nödvändiga" funktionen blir kvar, i virtuell form, medan det "onödiga" försvinner (Srinivasan et al., 2002). Frågan är då om de fysiska butikerna är onödiga, eller om de också tillfredsställer andra behov eller begär.

Flera sociologer har pekat på att dagens ekonomi är "konsumtionsdriven" och "begärsdriven", snarare än "produktionsdriven" och "behovsdriven" (Baudrillard, 2017; Corrigan, 1997; Firat & Venkatesh, 1993). Majoriteten av konsumtionen av kläder kan sägas vara begärsdriven eftersom vi köper mycket mer än vad vi behöver. Det är också vedertagen kunskap att kläder är en statusmarkör som är kopplad till vår identitet (Corrigan, 1997; Crane, 2000; D'Arpizio, 2014; Millan & Mittal, 2017), det vill säga att vi köper kläder för att visa vilka vi är och höja vår status i vår sociala grupp. Eftersom konsumtionen av kläder på detta sätt kan sägas vara begärsdriven kanske det ändå finns en roll även för fysiska marknadsplatser, trots att det uppenbara behovet av denna marknadsplats kan tyckas försvinna i och med Internet. Vi vill kanske också gärna *synas* när vi köper dyra kläder. Trots allt kanske vi ser ett värde i en mer utpräglad serviceupplevelse i butik kontra Internet.

1.2.4 Problemformulering

Det finns forskning som pekar ut hur svårt det är att få organisationer att förändras, men de förändringar som studerats har ofta inte varit av en sådan art som den nuvarande digitaliseringstrenden, där e-handeln är en del av utvecklingen (jmf Schein, 2009). Dessutom har förändringsforskningen mest fokuserat på medarbetarnas ovilja att förändras, där det oftast handlar om att medvetna chefer vill genomföra förändring medan medarbetare motarbetar detta. Det finns begränsad forskning på chefers benägenhet att förändras (Schein, 2009; Senior & Swales, 2017), och vad som egentligen skapar motivation och engagemang för exempelvis en butikschef under en sådan process (Amabile & Khaire, 2008; Aubke, 2014). Den ekonomiska forskningen utgår normalt inte från grundantagandet om att ekonomin är begärsdriven, varför det finns ett utrymme för fler studier ur ett sådant perspektiv (Corrigan, 1997; Firat & Venkatesh, 1993).

Problemdiskussionen utmynnar i två forskningsfrågor:

- Givet antagandet att fysiska butikskedjor tappat mark gentemot Internethandel; varför har butikskedjorna i sin funktion som mellanhand inte förändrat sin affärsmodell och ställt om till Internethandel?
- Hur tänker butikschefer om framtiden för de fysiska klädbutikerna?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att genom begärsperspektivet öka förståelsen för konsumtionssamhället. Tidigare forskning har ofta utgått från att människan är en rationell

ekonomisk agent och det behövs mer forskning som utgår ifrån *begär* som en underliggande drivkraft.

Avsikten är att analysera fysiska butikers olika tillvägagångssätt att ta tillvara på möjligheterna med konsumtionssamhället, sett till hur de skapar värde för de besökande kunderna, samt hur de hanterar kulturella aspekter vid stora förändringar likt transformationen mot Internethandel. Genom att analysera fysiska butikers sätt att arbeta med dessa delar kan det möjligen ge en bild av hur butikschefer tänker om framtiden och varför de utgör en fysisk motpol till Internethandel.

1.4 Kort beskrivning av e-handels utveckling

Även om konsumtionen är högre i Sverige än någonsin behöver det inte nödvändigtvis betyda att ökad e-handel bidrar till minskad försäljning för butikerna (E-barometern, 2018). 2016 kom dock 21 procent av svenska företags omsättning från e-handel, jämfört med 2010 då den låg på 18 procent (Statistiska Centralbyrån, 2017). Att hitta tecken på att det finns en relation mellan ökad e-handel och minskad butikshandel för att kartlägga om det verkligen finns ett hot från e-handeln känns därför nödvändigt. Denna tanke är grunden till den deskriptiva datan och meningen är att ge en inblick åt vilket håll utvecklingen kan tänkas gå. Genom att ställa detaljhandelns omsättning mot e-handels omsättning kan en insyn i utvecklingen erhållas.

Diagram 1 visar den totala omsättningen för detaljhandeln i Sverige från 2004 till 2017. Diagram 2 visar den totala omsättningen för e-handeln i Sverige från 2004 till 2017. Den totala omsättningen för detaljhandeln i Sverige har sedan 2004 ökat med ca 200 miljarder kr. Motsvarande har omsättningen för digital handel ökat med 60 miljarder kr de senaste 15 åren. Jämförs dessa kurvor med varandra är kurvan för omsättning inom e-handeln brantare än kurvan för omsättning inom detaljhandeln.

Diagram 1: Detaljhandelns totala omsättning 2004 - 2017 (Källa: Statistiska Centralbyrån, 2018)

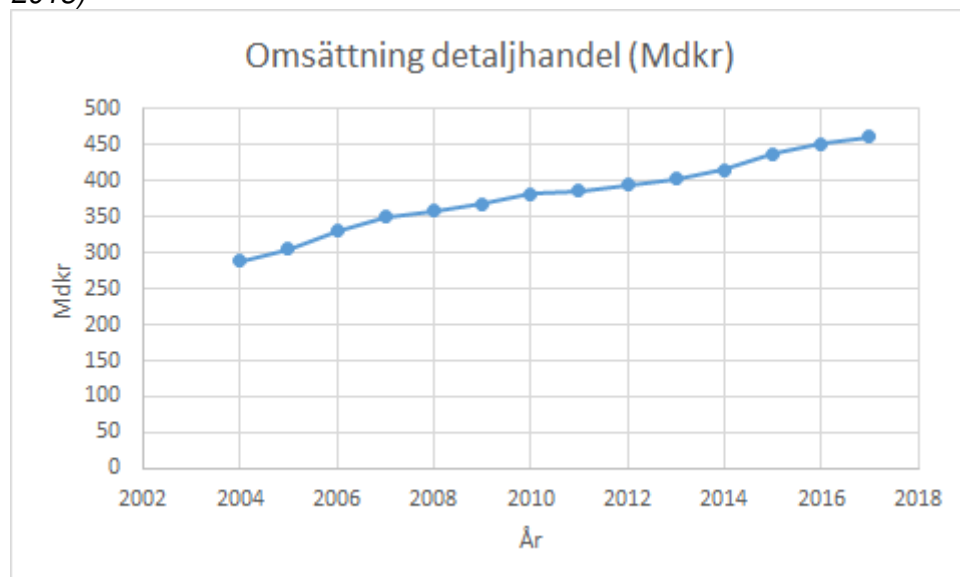
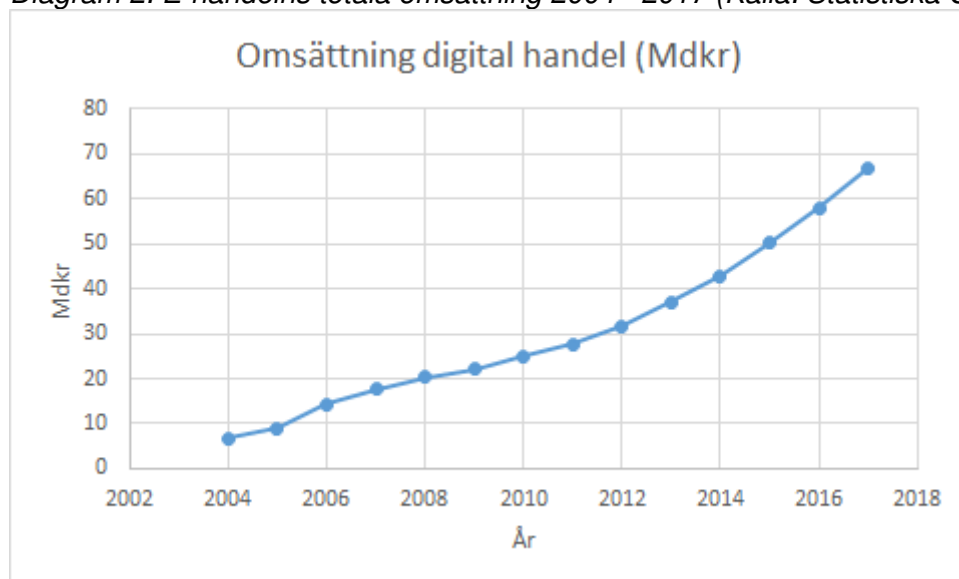
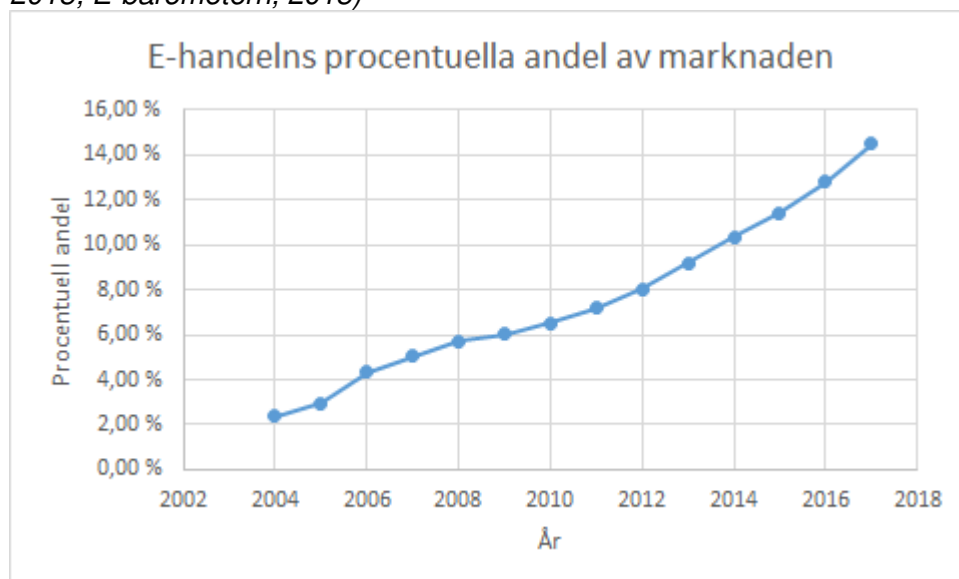


Diagram 2: E-handelns totala omsättning 2004 - 2017 (Källa: Statistiska Centralbyrån, 2018)



Enligt E-barometern (2018) driver nya aktörer på utvecklingen inom branschen med nya koncept och ny teknik och blir därmed konkurrenter till klassiskt fysiska mellanhänder. Diagram 3 visar den digitala handelns andel inom detaljhandelssektorn årligen med 2004 som startår. Jämförs siffrorna mot varandra har den digitala handelns andel av detaljhandelssektorn ökat med 12,16 procentenheter sedan 2004.

Diagram 3: E-handelns procentuella andel av marknaden (Källa: Statistiska Centralbyrån, 2018; E-barometern, 2018)



Att omsättningen har ökat för detaljhandeln kan bero på den ökade konsumtionen i Sverige (Statistiska Centralbyrån, 2015). Omsättningen för digital handel har dock procentuellt ökat i snabbare takt än vad den totala omsättningen för detaljhandeln i Sverige har gjort. Detta kan bero på att den digitala handeln sedan 2004 tagit större andel av detaljhandelsmarknaden för varje år, och dessutom inte visar några tecken på att avta. Trenden är förvisso för all Internethandel inom detaljhandelssektorn, men visar en utveckling där klädindustrin är inkluderad, vilket även E-barometern (2018) visar i sin rapport.

Tobias Rönnberg, analytiker vid HUI Research, konstaterar också i media (DiDigital, 1b, 2018) att intresset för att etablera fysisk handel minskar och att planerade byggnadsprojekt ibland läggs ned då risken finns att gallerierna inte kommer vara lönsamma några år senare.

Rönnbergs förklaring (DiDigital, 1b, 2018) är att den nya handelsstrukturen med digital handel slagit igenom väldigt fort och att den nya handelsstrukturen med mellanhänder i form av butiker inte är anpassad för detta.

2 Teori, synsätt och analysmodell

2.1 Kundens sätt att konsumera och vad de värderar

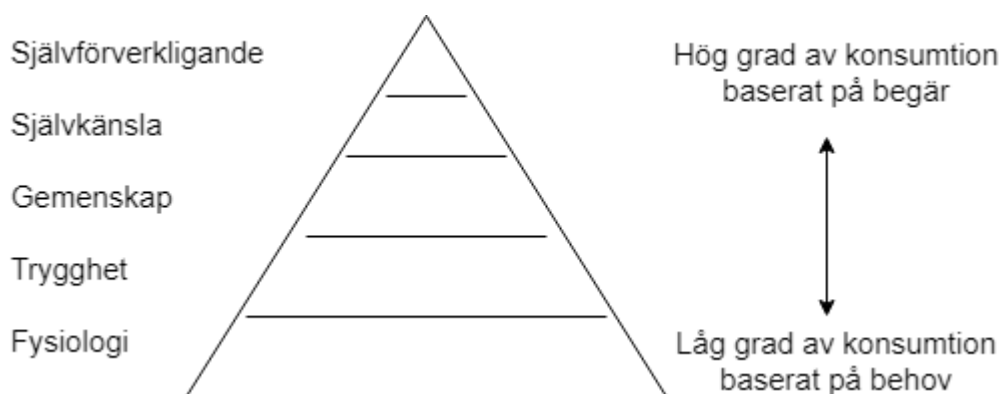
2.1.1 Konsumtionssamhället

Allteftersom samhället, ekonomin och teknologi förändras så gör även konsumentens beteende det (Peighambari et al., 2016). Enligt Peighambari, Sattari, Kordestani och Oghazi (2016) bör företag agera efter konsumenters vanor och beteende, vilket kan bli avgörande i dess tillväxt eller överlevnad. Forskning kring konsumentbeteende är en konstant pågående process och kring vilken utmaning det är för företag att anpassa sig efter konsumentens krav. Corrigan (1997) beskriver också denna utvecklingsprocess kring hur konsumtionssamhället har förändrats det senaste århundradet, där vissa delar av omvärlden gått från att konsumera sett till sitt basbehov till att konsumera i en större skala, vilket numera karakteriserar hela samhället. I exemplet med kläder har konsumtionen i större skala gått från att vara enkla och funktionella, i en tid världen till största del bestod av minimalistiska samhällen, till att vi idag ser mer utvecklade klassamhällen där majoriteten av konsumenterna har tillgång till designade kläder av mer utmärkande drag (Corrigan, 1997). Baudrillard (2017) beskriver också denna förändring, att konsumtionens makt gentemot producenterna har stärkts, och människor i allt större utsträckning ställer krav mot producenter och mellanhänder då de ser kläder som ett sätt att uttrycka sig, och inte längre bara ett basbehov. Människor i denna typ av konsumtionssamhälle konsumerar baserat på ett *begär* att uppnå en ideal livsstil, men de når aldrig riktigt upp till en nivå där de känner att de konsumerat tillräckligt. Detta då den ideala livsstilen är en illusion under ständig revidering, men vi kämpar ändå för att uppnå illusionen av det vi ser som idealet just för att undvika insikten att det var en fantasi av vem vi är (Corrigan, 1997). Resonemanget kring att vi skapar en illusion styrks också av psykoanalytikern Jacques Lacan som menar att vi lever i en fantasivärld där vi skapar fiktioner om oss själva för att må bättre (Driver, 2009). Ur ett rationellt ekonomiskt perspektiv där människor antas maximera sin ekonomiska nytta kan ett sådant beteende sägas vara ett irrationellt beteende. Men detta har varit en bidragande orsak till att konsumtionen har tagit över som motor till handel i vårt samhälle, istället för tidigare producenter, och vad gäller kläder använder vi dem idag som ett sätt att tala om för andra vilken klass vi tillhör, om vi är maskulina eller feminina, rik eller fattig, elitistiska eller jämlika (Corrigan, 1997). Denna utveckling styrks också av Firat och Venkatesh (1993) studie om postmodern marknadsföring, där de ser det bakomliggande begäret som en alltmer viktig faktor att ta in i marknadsföringen.

Kontentan med denna begärsteori är att konsumenten idag inte är behovsstyrd på samma sätt som tidigare, då vi kan anta utifrån det här resonemanget att en stor andel av transaktionerna går till självförverkligande av illusionen och *inte* fysiska basbehov i botten av Maslows behovstrappa (Lester, 2013). Arya, Löffler, Mittendorf och Pfeiffer (2014) poängterar också i deras studie att mellanhänder fortfarande har en transaktionsroll i dagens samhälle för att möta detta behov. Detta såg de klassiska ekonomerna som ett parasiterande beteende från mellanhändernas sida, när de uppmuntrade till onödig lyx och utnyttjade människans svaghet för saker som stimulerade egot (de Monthoux, 1989). Men tiderna förändras och vi lever nu i ett välutvecklat konsumtionssamhälle där vi konsumerar på en nivå som Maslow (jmf Lester, 2013) skulle ha beskrivit som att vi självförverkligar oss själva, och inte för att tillfredsställa våra fysiska basbehov kopplat till trygghet eller att hålla oss varma.

Vår tanke med att utgå från begärsteori istället för klassisk ekonomisk teori är att den kan hjälpa oss undersöka de fysiska mellanhandernas värde, med den socialkonstruktivistiska (jmf Bryman & Bell, 2011) insikten att vi nu konsumerar mer än vad vi behöver. Kanske kan fysiska klädbutiker möta dessa kunders behov av att kreativt uttrycka och självförverkliga sig själva (Baudrillard, 2017), som inte e-handel förmår att göra, och därmed skapa ett existensberättigande inför framtiden hos kunder som söker en viss status (Corrigan, 1997; Crane, 2000; D'Arpizio, 2014; Millan & Mittal, 2017). Som exempel har vi bevitnat att vissa kläder är aktuella under plötsliga och intensiva perioder vad gäller att kreativt uttrycka sig, som exempelvis en knytblus som vid ett tillfälle symboliserade hur ofördelaktigt det kan vara som kvinna i ledande positioner (SvD, 2018 a).

Det är inte enkelt att skilja *begär* från *behov* (Corrigan, 1997), men för att förklara vad vi avser med begreppen vill vi använda oss utav Maslows behovstrappa (Lester, 2013). Det vi menar med att klädhandeln drivs utifrån ett begärsstyrt konsumtionssamhälle är att besluten oftast är *emotionella* i strävan efter *självförverkligande*. Åt motsatsen kan vi förklara våra första uppsättningar kläder till att baseras på *funktionella* och *behovsdrivna* beslut, då vi av fysiologiska skäl behöver kläder för att slippa frysa. De flesta av oss i västvärlden har sannolikt mer än endast ett par uppsättningar kläder. Synsättet om kundvärde går alltså samman med teorin kring konsumtionssamhället, då det är *emotionella beslut* (Holbrook & Hirschan, 1982; Sweeney & Soutar, 2001; Zeithaml, 1988) kopplat till *begär* (Baudrillard, 2017; Corrigan, 1997) som är upprinnelsen till de flesta klädtransaktioner, i jakten efter *självförverkligande* i Maslows behovstrappa (Lester, 2013).



Figur 1. Begreppen begär och behov kopplat till behovstrappan. (Författarnas tolkning av Maslows behovstrappa, 2018)

Med behovstrappan förklarar Maslow hur de mänskliga behoven prioriteras och modellen har varit användbar inom en lång rad olika områden (Lester, 2013). När vi analyserar modellen kopplat till ekonomin och antalet klädtransaktioner förstår vi att dessa inköp inte framförallt handlar om nödvändiga behov, utan grunden för konsumtionsekonomin sett till antalet transaktioner är *självförverkligandet* och *självkänslan*, som vi illustrerar i den högra delen av Figur 1. Sett ur konsumtionsekonomin perspektiv och antalet transaktioner skulle vi alltså kunna vända på begreppen kopplat till trappan, där självförverkligande utgör basen följt av självkänsla.

Vår tolkning och ställningstagande utifrån teorierna kring konsumtionssamhället (Baudrillard, 2017; Corrigan, 1997) och vad kunderna ser som värdeskapande (Holbrook & Hirschan, 1982; Sweeney & Soutar, 2001; Zeithaml, 1988) är att de flesta transaktioner baseras på *begär*, vilket vi kopplar till självförverkligande i Maslows behovstrappa, Figur 1 (Lester, 2013). Konsumenterna vill att det uppfattade värdet ska vara högre än det reella värdet (Holbrook & Hirschan, 1982; Sweeney & Soutar, 2001; Zeithaml, 1988), vilket också tyder på ett begär. Ekonomisk forskning menar annars ofta att människor är rationella i sina beslut, vilket vi i sådana fall skulle koppla till transaktioner baserat på *behov* utifrån fysiologiska skäl i Maslows behovstrappa och funktionellt värde enligt synsättet om kundvärde (Holbrook & Hirschan, 1982; Lester, 2013; Sweeney & Soutar, 2001; Zeithaml, 1988).

2.1.2 Kundvärde ur ett företagsperspektiv

I en marknad med hög konkurrens är det varje företags individuella uppgift att skapa produkter och tjänster som uppfattas ha ett högt kundvärde, från synsättet om *perceived value*. Företag behöver förstå att det kunden uppfattar som värdefullt nödvändigtvis inte är detsamma som vad företaget anser vara värdefullt. Ett exempel kan vara ett företag som producerar pennor som är smakfullt designade med hög kvalitet, men är relativt dyra. För en person som ofta tappar bort sina pennor, har dessa pennor ett lågt värde och billiga pennor som är lätt att ersätta har ett högre värde. (Holbrook & Hirschan, 1982; Zeithaml, 1988)

På samma sätt kan värdet och konsumentens upplevelse i en butik på plats variera för olika människor. En utåtriktad person som gillar sociala sammanhang kan uppskatta en butik med en engagerad och positiv personal och bör därmed värdesätta den upplevelsen i högre grad. För en person med mer tillbakadragen personlighet kan personalens överpositiva och uppsökande beteende göra mer skada än vad den tillger. Dessa personer behöver inte nödvändigtvis vara asociala, utan kan vara bekväma av sig och vill att besöket ska gå så snabbt som möjligt. En person kan alltså ha många olika tankar om vad som de själva anser vara värdefullt (Poole et al., 2017). Bäckström och Johansson (2006) har också forskat om hur butiker kan skapa upplevelser för konsumenter. Författarna fokuserar på hur både detaljhandel och konsumenter reagerar till upplevelser i butiken. Resultatet i studien visar att detaljhandlarna använder alltmer avancerade strategier för att skapa mer övertygande upplevelser för konsumenter. Studien visar även att konsumenters upplevelser baseras på vad författarna anser vara traditionella värderingar, såsom personalens attityd, bra produktsortiment och butikens layout. (Bäckström & Johansson, 2006; Poole et al., 2017)

Det finns även andra faktorer som påverkar en människas beslutsfattande när ett köp planeras. Dessa kan förutom den sociala aspekten på en produkt eller tjänst vara *emotionella* och *funktionella*. Det funktionella värdet är vilken lösning produkten erbjuder och är ofta den huvudsakliga anledningen till ett köp, medan det emotionella är anledningen till varför problemet behöver en lösning från första början. Ur ett företagsperspektiv måste dessa detaljer analyseras och bearbetas för att kunna skapa högsta möjliga uppfattade värde för sina produkter eller tjänster. (Holbrook & Hirschan, 1982; Sweeney & Soutar, 2001; Zeithaml, 1988)

Perceived value, eller *kundvärde*, kan då beskrivas som hur en konsument uppfattar en produkt eller tjänst som helhet, och grundas i ett antal olika faktorer som är baserad kring individen. Ett varumärke associeras med sina produkter och tjänster och ger kunden en uppfattning kring hur pass värdefulla de är. Detta poängteras också av Morschett, Swoboda och Foschts (2007) empiriska studie kring vilka faktorer som motiverar människors beteende när de handlar. De argumenterar i sin studie att attityden mot butikens varumärke generellt sett har en större påverkan på konsumenternas shoppingvanor, jämfört med en butiks individuella egenskaper som exempelvis utseende.

Om en konsument uppfattar ett varumärke som fördelaktigt leder detta till att ett högre uppskattat värde skapas för dess produkter eller tjänster som företaget erbjuder. Om en produkt eller tjänst uppfyller sin uppskattade funktion leder detta till tillfredsställelse hos konsumenten (Yang & Peterson, 2004). Tillfredsställelse för en produkt eller tjänst skiljer sig från det uppskattade värdet då en person måste konsumera produkten eller tjänsten för att få tillfredsställelse, då kunderna kan ha en uppfattning om produkten eller tjänstens uppskattade värde utan att ha konsumerat denna (Morschett et al., 2007; Sweeney & Soutar, 2001).

Faktorn att skapa ett bra värde redan innan konsumtion är lika viktigt under som efter att konsumtionen skett. En konsuments syn på ett varumärke genomgår tre steg, före konsumtion, under konsumtion och efter konsumtion. (Dawson et al. 1990; Jiang et al., 2018)

Det viktiga för företag är att i alla dessa steg, både i de individuella stegen och totalt sett, skapa ett uppskattat värde för kunden som symboliserar känslan av en bra affär. Det uppskattade värdet ska alltså kännas bättre eller åtminstone lika bra med det faktiska värdet som kunden anser produkten är värd för att denna ska bli tillfredsställd. Företaget har därmed ett dilemma där de inte får det uppskattade värdet att framstå som bättre än det faktiska upplevda värdet vid konsumtionen, då detta kan påverka tillfredsställelsen av

konsumtionen och därmed leda till missnöjda kunder. Med andra ord får de inte lova mer än vad produkten eller tjänsten kan prestera. (Chiu et al., 2014; Morschett et al., 2007; Zeithaml, 1988)

Eftersom alla individer är olika så varierar även förväntningar för produkten eller tjänsten. Lyckas handlaren leva upp till den individuella konsumentens förväntningar så finns det vinning i det hela, i form av lojala och återkommande kunder (Kim et al., 2008; Puccinelli, 2009). Denna utmaning finns inom både fysisk handel och internethandel, och företag behöver ha detta i åtanke och försöka anpassa sig till varje individuell person för att få maximalt antal nöjda kunder. Perceived value är alltså vad kunden kan tänka sig betala för en produkt eller tjänst. Varje individ sätter värdet på en produkt eller tjänst efter de egna förväntningar och dess pris. (Kim et al., 2008; Morschett et al., 2007; Parasuraman et al., 1988; Sweeney & Soutar, 2001)

2.2 Organisationsförändring

2.2.1 Företagskultur och förändring

Socialpsykologen Schein (2004) beskriver företagskultur som en samling grundläggande antaganden och övertygelser som delas av medlemmarna i en organisation. Dessa antaganden och övertygelser finns alltid närvarande undermedvetet och påverkar medlemmarnas syn på sig själva och den omgivning de verkar i, och vidare kan det finnas olika subkulturer inom ett och samma företag. Förändringsforskning pekar ofta på att organisationsförändringar kan vara svåra att genomföra just på grund av djupt rotad företagskultur (Bate, 1996; Schein, 2009; Senior & Swailes, 2016; Shin et al., 2012), men att lyckad kulturförändring är möjlig, vilket bland annat Bate (1996) ger medhåll för med det faktum att företagskultur är dynamisk och faktiskt förändras hela tiden. Bate (1996) har i sin studie studerat företag som hängt med och utvecklats ända sedan 1800-talet, vilket tyder på att företag kan gå igenom många kulturreSOR då kulturen i samhället i stort förändrats sedan den tiden. Det gäller att ta hänsyn till de kulturella aspekterna och förändra på rätt sätt, för att hantera motarbetande beteenden som exempelvis skygglappar som ofta blir en motvalls till förändring (Schein, 2009; Senior & Swailes, 2016; Shin et al., 2012).

Som vi beskrev i inledningen finns det anledning att tro att e-handeln kommer leda till ett reellt behov av förändring hos många företag inom detaljhandeln (Olsson et al., 2013). Organisationsförändring handlar enligt tidigare nämnda författare (Schein, 2009; Senior & Swailes, 2016; Shin et al., 2012) om att vara medveten om den underliggande företagskulturen, och vi ser det som ett intressant inslag i denna studie gällande specifik företagskultur bland fysiska mellanhänder i detaljhandeln. Butikschefer som representerar olika företag möts dagligen, alldeles som om gallerian eller stadskärnan vore själva företaget, och det kulturella inslaget kan då ha ett värde sett till om de har en liknande subkultur och gemensamt är "för eller emot" (Senior & Swailes, 2016) den gemensamma organisationsförändring som e-handel har potential att medföra. För att förtydliga kommer vi i det här momentet behandla butikerna som en organisation.

Med intentionen att undersöka huruvida mellanhänders kultur är defensiva till förändringen med e-handel, eller i själva verket har en inställning som kan vara till förändringens fördel, använder vi oss av valda delar av en modell Senior och Swailes (2016) kallar för *Organisationers förmåga att förändras*:



Figur 2. Organisationens förmåga att förändras. (Senior & Swailes, 2016)

Nedan följer en förklaring till hur vi resonerar kring modellen i Figur 2:

- *Ledarskapets öppenhet till nya idéer* - Hur ställer sig butikschefer till att exempelvis företagets ledning vill integrera butik och online?
- *Uppfattningen av öppenhet att diskutera känsliga ämnen* - E-handel kan leda till förändring som kan uppfattas som känslig, som till exempel att arbetstillfällena blir hotade. Pratar man om detta? Hur låter diskussionen?
- *Attityden till att dela information* - Får butikschefen information av sin ledning kring e-handel och dess eventuella konsekvenser? Och vad gör i sådana fall butikschefen med den informationen?
- *Uppfattning kring huruvida organisationens struktur tillåter förändring* - Hur uppfattar butikschefen företagets kapacitet att förändras sett till dess struktur? En alltför tillbakalutad attityd till e-handel och en övertro på butiksverksamhet kan vara en nackdel för alla, även för butikerna.
- *Attityden till att experimentera med nya processer* - Hur tar butikschefen med personal emot nya experimentella åtgärder för att möta utmaningen med e-handeln?

Figur 2 har som ambition att avslöja kulturella förhållningssätt som enligt Senior och Swailes (2016) har potential att hjälpa eller stjälpa förändring. Transparens och ett öppet förhållningssätt är att föredra, vilket också styrks av Shin och Taylor (2012), men även öppet defensiva attityder kan synliggöras i modellen och därmed behandlas. En vanlig utgångspunkt vid förändringsarbete är att involvera personalen så mycket som möjligt genom att arbeta med de högra delarna av modellen i Figur 2, med intentionen att skapa engagemang och motivation till innovativt förändringsarbete (Amabile & Khair, 2008; Aubke, 2014; Shin & Taylor, 2012). För att sedan hantera det eventuellt kulturella motståndet till förändring föreslår Senior och Swailes (2016) fyra olika förhållningssätt: *ignorera kulturen*, *styr runt kulturen*, *försök ändra kulturen för att passa strategin*, och som fjärde alternativ *försök ändra strategin för att passa kulturen*.

Dessa förhållningssätt har som syfte att handleda de ledare som har till uppdrag att leda förändringen. Att helt enkelt ignorera kulturen beskrivs av Senior och Swailes (2016) som ett riskfyllt ställningstagande, då det kan leda till framtida problem som till exempel störningar i verksamheten. En möjlighet är istället att styra runt kulturen, om det finns ett sådant alternativ som inte råder lika hög risk att resultera i en kulturkrock. Finns inte den möjligheten kan det bli aktuellt med det tredje alternativet, att försöka förändra kulturen till att passa strategin. En förändringsledare behöver dock vara medveten om att forskare till största del

anser att detta kan bli en lång och svår process, allra helst i det fall kulturen är djupt rotad i verksamheten (Schein, 2004; Scholz, 1987). Scholz (1987) poängterar i sin artikel om företagskultur och strategi att kultur inte ska ses som ett hinder för förändring, det är viktigt att komma ihåg att den nuvarande kulturen också är en stor del i vad som gör företaget framgångsrikt.

2.2.2 Motstånd mot förändring

Organisationsförändringar leder alltid till att det skapas krafter inom organisationen, som antingen underlättar eller motverkar förändring (Bate, 1996; Schein, 2009; Senior & Swailes, 2016; Shin et al., 2012). Detta gäller allra helst vid förändringar av stor skala, vilket e-handel kan räknas till som vi beskrev i inledningen, och även chefer har visat på oro gällande risken att deras verksamhet ska bli ersatt av teknisk utveckling (Kolbjørnsrud et al., 2017). E-handel är en extern kraft i form av förnyad teknologi, och vi vill med denna teori analysera det individuella motstånd som uppstår hos butikernas chefer i denna situation. Om ledarskapet exempelvis inte visar öppenhet till nya idéer, likt toppen av Figur 2, kan detta rota sig i *individuella drivkrafter*. (Senior & Swailes, 2016)

De individuella drivkrafterna mot förändring på grund av externa faktorer som teknologisk utveckling beskrivs av Senior och Swailes (2016) som följer: *”rädsla för det okända, ogillande av osäkerhet och tvetydigheter, kringliggande förändring utom kontroll, potentiell risk att förlora maktposition, potentiell risk att förlora belöningar, upplevd brist på färdigheter i den nya situationen och sist potentiell förlust av nuvarande färdigheter”*.

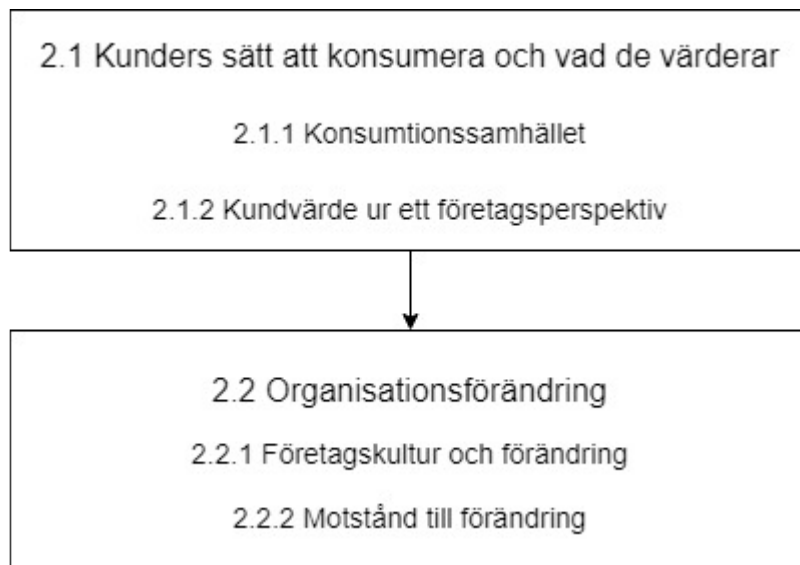
I samband med externa krafter som utvecklingen med e-handel uppstår också *interna* krafter inom bolaget som vill driva på förändringen. I Senior och Swailes (2016) illustration över de interna krafter som kan uppstå ser vi flera interna incitament till att driva på förändringen, som förändring i form av incitament till fortsatt tillväxt, press från ledningen om ökad finansiell prestation och omstrukturering av jobb för att passa in med den nya tekniken. Chelliah (2017) menar också att just digitalisering, där e-handel är en del av utvecklingen, har stor inverkan på marknader utanför den producerande industriella marknaden vad gäller jobbets utformning. Detta kan enligt Senior och Swailes (2016) istället leda till ett *organisatoriskt motstånd*, som till exempel kan bero på tröghet som härrör från den systematiska naturen av organisationer eller normer inom gruppen. Det är också vanligt att motståndet beror på företagets struktur, kontrollsystem, ritualer och rutiner, vilka är starkt sammanlänkade och svåra att ändra på. Men motståndet kan även bero på mer handfasta anledningar, som brist på organisatorisk förmåga att förändras eller brist på resurser antingen monetära eller personal som vet hur man gör.

Då butikscheferna sannolikt har ett holistiskt perspektiv över sin verksamhet och tar del av styrningen inom organisationen, ser vi det som ett intressant inslag i vår studie kring hur butikschefen uttrycker även de organisatoriska aspekterna av förändringen (jmf Senior & Swailes, 2016). Tidigare forskning visar även på att chefer på lägre nivå är mer pessimistiska till teknisk utveckling kontra sina motsvarigheter högre upp i organisationen, då de ser sin egen position som mer utsatt (Kolbjørnsrud et al., 2017). De individuella drivkrafterna kan alltså göra att ledarskapet har olika syn på uppfattningen kring huruvida organisationens struktur tillåter förändring i Figur 2, beroende på nivå i organisationen.

Genom att fånga upp budskap och indikationer kring de punkter vi redogjort för har vi möjlighet att analysera huruvida butikschefer, som antagligen blivit kommenderade att leda förändringen i sin del av verksamheten, påverkas och kanske även själva blir färgade av motståndet till förändring. Anledningen till antagandet att butikschefen skulle påverkas utgår ifrån vårt ställningstagande om konsumtionssamhället och människors förmåga att blunda och skapa fiktioner till begäret (Corrigan, 1997; Driver, 2009) snarare än till rationella behov, och butikschefen är också en del av detta samhälle.

2.3 Analysmodell

Utifrån respondenternas rekonstruerade bild av deras sociala verklighet skapade vi följande analysmodell, kopplat till de teorier och synsätt vi valt för att förklara och analysera mellanhändernas förhållande till utvecklingen med e-handel.



Figur 3. Analysmodell.

Som framgår av Figur 3 inleds analysen med att undersöka hur butikscheferna förhåller sig till kundernas sätt att konsumera och vad de värderar. Genom att analysera hur butikscheferna agerar i konsumtionssamhället kan vi få information från deras perspektiv kring varför de hänger kvar vid sin affärsmodell med fysiska butiker istället för att ställa om till Internethandel, vilket är vår första forskningsfråga. Vi avser att analysera butikschefernas medvetenhet om det begärsstyrda konsumtionssamhället och hur de tar tillvara på dessa drivkrafter. Vi har också en liknande approach i vår analys kring kundvärde ur ett företagsperspektiv, där vi analyserar butikschefernas sätt att skapa det värde som konkurrenten Internethandeln kanske inte förmår att göra. Analysen av detta sammanhängande block kan också ge värdefull information till vår andra forskningsfråga kring hur butikschefen ser på framtiden för butikerna, om de anser att dessa metoder är goda nog för framtida affärer i fysiska butiker.

Det andra blocket av vår analys, organisationsförändring, syftar till att analysera om det ligger företagskulturella aspekter till grund för att butikskedjorna inte ställer om till Internethandel, kopplat till vår första forskningsfråga. Vi avser att analysera djupt rotade underliggande orsaker till varför de inte ställer om, som kan dölja sig i exempelvis gamla interna sanningar som talar till butikernas fördel, vilket är ett exempel som kan leda till ett motstånd mot förändring. Genom att analysera öppenheten till förändring kan momentet också ge information till vår andra forskningsfråga.

Sammanfattningsvis är båda blocken i vår analysmodell inriktade på att svara på vår första forskningsfråga om varför fysiska klädbutiker inte förändrat sina affärsmodeller och ställt om till Internethandel. Vi avser därefter att göra en sammantagen analys av de två blocken för att svara på vår andra forskningsfråga om framtiden för de fysiska klädbutikerna.

3 Metod

3.1 Litteratursökning och källkritik

Våra huvudsakliga källor inom de områden vi studerat kom från riktade sökningar efter vetenskapliga artiklar i sökmotorer Google Scholar och Primo. Våra sökningar avgränsades till att endast visa artiklar som genomgått referentgranskning, då det stärker källornas kvalitet och indirekt även kvaliteten på vår studie. För att hitta relevanta artiklar använde vi oss av ett antal återkommande sökord. Några exempel: *store managers*, *intermediaries*, *middle-man*, *e-commerce*, *consumer society*, *perceived value*, *organizational change* etc.

Tillvägagångssättet ledde till en stor samling artiklar, där urvalet därefter avgjordes på basis av artiklarnas relevans för vår studie och att vi i första hand föredrog nyare artiklar för att få en aktuell bild av området. I vissa fall fick vi väga artiklarnas relevans mot att de var av något äldre snitt, men i de fallen såg vi till att varva de äldre artiklarna med nya för att kunna påvisa innehållets fortsatta relevans.

Vi tog även stöd av ett antal böcker, där fyra stycken får anses ta en betydande plats i vår studie. Dessa böcker blev alla noga avvägda på basis av relevans och tillförlitlighet tillsammans med handledare för att säkerställa att de håller nivån för en kandidatuppsats, samt att vi varvade böckerna med stöd av vetenskapliga artiklar i vårt teoriavsnitt. Vi hade uppmärksammat i studieguiden på Mittuniversitetets internwebb att böcker skulle väljas med noggrannhet och i samråd med handledare, för att inte hamna i en situation där en bok ses som ovetenskaplig. Med insikten att en författare kan vara vem som helst genomförde vi därför ytterligare kontroller. Utöver handledarens bedömning i frågan granskade vi även via Google Scholar om böckerna förekommer i referentgranskade artiklar, för att få en indikation på om böckerna ses som vetenskapliga. Vi kunde se att boken vi valt av Baudrillard (2017) för att beskriva konsumtionssamhället var refererad till i över 4000 vetenskapliga publikationer och att Baudrillard själv, innan sin död, var verksam som professor vid universitetet Sorbonne.

En annan bok som får utrymme i vårt avsnitt om konsumtionssamhället är boken av Corrigan (1997), vilken granskades med samma procedur via Google Scholar. I det här fallet förekom boken som referens i strax över 800 vetenskapliga publikationer. Vid en närmare granskning framgick det att boken var refererad till i högt rankade vetenskapliga journaler, vilket vi ansåg stärkte bokens trovärdighet. Vi kontrollerade även Corrigans akademiska bakgrund, där det framgick att han var verksam som professor vid University of New England.

I vårt avsnitt om organisationsförändring tog vi stöd av två böcker, av författare Schein (2019) och Senior och Swailes (2016). Med samma metod som tidigare kunde vi se att Scheins bok (2009) var refererad till i över 2500 vetenskapliga publikationer samt att han var professor vid MIT. I fallet med Senior och Swailes bok (2016) var det svårare att göra samma typ av bedömning, antagligen då sökorden föreföll vara alltför generella och gav över 11000 träffar. Vi fann ett antal specifika referenser till boken vi använt i vetenskapliga publikationer av erkända forskare, som exempelvis professor Mats Alvesson vid Lunds Universitet. Vi kände oss därför trygga med att gå vidare även med boken av Senior och Swailes (2016). Då det snarast är en akademisk bok som sammanfattar organisationsförändringens forskningsfront, och inte går på djupet på samma sätt som de andra böckerna enligt vår mening, var vi noga med att varva denna bok med stöd av vetenskapliga artiklar.

Avslutningsvis använde vi vid ett antal tillfällen källor som är att bedömas som ovetenskapliga, som artiklar i media från Breakit, Svenska Dagbladet och DiDigital. Även vad som visserligen skulle kunna betraktas som offentlig information förekommer, men som inte är vetenskapligt granskat, som exempelvis Avanza, Ekonomifakta, E-barometern, Statistiska Centralbyrån och årsredovisningar från H&M-gruppen. Alla dessa källor används för att ge empiriska exempel på hur verkligheten kan visa sig utifrån våra andra vetenskapligt

granskade källor. Studien bygger alltså inte på dessa ovetenskapliga källor, utan dessa bör ses som exempel från verkligheten. Med det sagt samlade vi in dessa källor genom sökmotorn Google, och givet de ogranskade källornas alla intressenter är de inte avsedda att användas i vetenskapliga studier utan har snarast helt andra syften. Detta gör att det finns risk att källorna är vinklade på ett sätt som kan ses som olämpligt i sammanhanget. Vi hanterade denna risk genom att ge dessa källor liten plats i studien och snarast beskriva dem som anekdoter i förhållande till våra mer vetenskapliga källor.

3.2 Övergripande metod och tillvägagångssätt

Vår övergripande metod bestod av kvalitativa forskningsmetoder. Vi tillämpade en abduktiv ansats, med ett växelspel mellan empiri och teori, där vi anpassade litteraturen till empirin (Esaiasson et al., 2012). Studien drar inte några generella slutsatser kring verkligheten som beskrivs, men går på djupet gällande varför människor och chefer agerar som de gör, och kanske kan beteendet vara densamma i framtida situationer med liknande utmaningar.

Eftersom vi uppfattade att det saknas forskning i form av intervjuer beträffande ledarskapet hos de fysiska mellanhänder vi känner till som butiker, samt att deras situation som ansvariga för butikens prestation i samband med rådande utveckling kring e-handel gör fallet intressant. Vår uppfattning var också att det finns mindre forskning om ledarskapet vid organisationsförändringar (Schein, 2009; Senior & Swailes, 2017). Att vi valde att avgränsa vårt urval till just klädhandeln har att göra med att vi identifierat mode som ett särskilt aktuellt område där e-handel gör tydliga framsteg (E-barometern, 2018), samtidigt som kläder redan på fysiokraternas tid under 1700-talet sågs som ett basbehov utan egentligt behov av alltför framträdande mellanhänder (de Monthoux, 1989).

Mer ingående kring intervjuerna förväntade vi oss att butikschefernas resonemang och känslor kring utmaningen med e-handel kunde skilja sig åt, baserat på bland annat deras tidigare erfarenhet och personliga värderingar. Vi såg det därför som fördelaktigt att mötas med butikscheferna i just personliga intervjuer. Intervjuer har den fördelen att en forskare kan komma respondenten nära på ett personligt plan och avslöja underliggande antaganden, värderingar, attityder och känslor kring ett ämne. Detta förbättrar forskarens chanser att fullt ut förstå djupet i respondenternas resonemang, vilket vi såg som en möjlighet till djupare insikt inför analys. (Malhotra et al., 2013)

Med våra kvalitativa intervjuer kunde vi sätta studieobjektet i sin plats (jmf Bryman & Bell, 2011) med teorierna om västvärldens konsumtionssamhälle. Vår tematiska analys av den sammantagna datainformationen genomsyrades av ett socialkonstruktivistiskt synsätt (jmf Bryman & Bell, 2011), vilket innebär att de sociala aktörerna är de som kontinuerligt skapar verkligheten, och att denna verklighet är i ständig revidering. Synsättet gav oss ett förutsättningslöst förhållande till vår data, med synsättet att aktörerna som skapar trender som exempelvis e-handel kan komma att förändras, och att den sociala verklighet vi ser just nu inte är slutgiltig. Vad som är karakteristiskt för vår kvalitativa metod är att vi antar att det inte finns endast *en* sann bild av den ekonomiska verkligheten, utan att verkligheten består av olika berättelser och perspektiv. Vi såg därmed respondenternas förklaringar som berättelser snarare än sanna fakta om verkligheten. Vi såg vidare konsumtionen av kläder som ett sätt att berätta historier och skapa fiktioner om sig själv (Driver, 2009), det vill säga som ett led i självförverkligandet av Maslows behovstrappa (Lester, 2013) och identitetsskapande. (Bryman & Bell, 2011)

Vi gick också in i studien med grundinställningen att inte ryckas med av den omvälvande och plötsliga beskrivningen av e-handel såsom fenomenet beskrivs i media. Därför studerade vi data från bland annat Statistiska Centralbyrån, vilket visade att den digitala handelns andel av detaljhandelssektorn har en relativt långsam ökning kring 1 procent per år (Statistiska Centralbyrån, 2018). Som framgår av Bilaga 2 sker större förändringar där konsumenten handlar till fördel för e-handel alltså över flertalet år, vilket vi såg som värdefullt för studien att vara medveten om.

Vårt tillvägagångssätt har varit att behandla metodiken som en *fallstudie* med ett holistiskt perspektiv, med ambitionen att göra en djup analys där *fall*et gäller den komplexa situation butikshefer nu befinner sig i på grund av teknisk utveckling i form av ökad e-handel. Vi behandlade butikshefernas gemensamma situation som ett *fall* då metodiken ger utrymme för en analys av situationer med komplex och specifik natur (Stake, 1995), vilket grundade sig i vårt antagande utifrån vår problematisering av situationen. (Bryman & Bell, 2011)

Våra intervjuer var semistrukturerade där vi utifrån en förskriften intervjumall diskuterade ett antal frågor kopplade till vår teoretiska referensram, och om något ytterligare dök upp under intervjun som kunde bidra till vår forskning diskuterade vi detta vidare. Frågorna var genomgående av relativt öppen karaktär, med intentionen att få butiksheferna att svara så fritt som möjligt. Detta ökade våra möjligheter att förstå respondentens underliggande övertygelser, men det motverkade också skevheter då vi som forskare har mindre utrymme att medvetet eller omedvetet påverka respondenternas egna åsikter och sociala verklighet, som det kan vara med alltför strukturerade frågor. (Bryman & Bell, 2011)

När vi slutligen kom till skedet att analysera vår primärdata vi transkriberat från intervjuerna använde vi oss av kvalitativ tematisk analys, då tillvägagångssättet är en metod som i olika teman tar tillvara på sensitiv information som kommer fram när människor berättar om situationer och perioder av sitt liv, som exempelvis en professionell utmaning i sitt arbetsliv där det händer saker runt omkring dem. I vårt fall lämpade sig metoden då det var viktigt för oss att fokusera på butikshefernas perspektiv, då vi gick in i studien med ett socialkonstruktivistiskt synsätt sökandes efter butikshefernas perspektiv snarare än objektiva fakta. (Bryman & Bell, 2011)

3.3 Urval, datainsamling och dataanalys

3.3.1 Urval och respondenter

Studiens kvalitativa primärdata baserades på intervjuer (jmf Bryman & Bell, 2011) där vi valde att intervjua butikshefer inom klädhandeln i Sundsvalls stadskärna. Urvalsprocessen sattes upp på basis av bekvämlighetsurval, eftersom vi arbetade under en strikt tidsgräns om 10 veckor och bekvämlighetsurval ofta ses som det snabbaste och billigaste alternativet att samla kvalitativa data (Malhotra et al., 2013). Urvalet skedde inte slumpmässigt på annat sätt än att vi inte visste om butikshefen skulle tacka ja eller nej till en intervju, och vi ville dessutom få med ett antal mindre butiker i urvalet som inte var knutna till en större kedja. Vi ville få med de mindre butikerna som i högre grad står på egna ben rent ekonomiskt eftersom vi ville undersöka om det fanns skillnader i synen på framtiden mellan dem och de större klädkedjorna kopplat till vår andra forskningsfråga. Utfallet blev att 2 klädbutiker av 8 kan bedömas vara av mindre och fristående karaktär utan koppling till en butikskedja. Kontrollen om butiken kan anses vara fristående eller ej genomfördes på bas av egna antaganden och säkerställdes sedan i början av intervjun.

3.3.2 Förberedelser, datainsamling och dataanalys

3.3.2.1 Intervjuschemat

Innan vi inledde de praktiska delarna av intervjuprocessen skapade vi ett intervjuschema att ha som stöd till dialogen. Nedan följer en genomgång över strukturen och metodiken när vi skapade vårt intervjuschema. Vårt initiala förhållningssätt var att skapa frågor indelat i teman härledda till de teorier vi valt att arbeta med i Figur 3, där alla frågor tillsammans bidrar till att fånga in olika aspekter av forskningsfrågan. När vi konstruerat frågorna blev istället fokus att sortera dem i den mån att de upplevs följa en röd tråd för respondenten, vilket ledde till att de bakomliggande teorierna kopplade till frågorna kommer stötvis i ordning, i grova drag analysmodellen i Figur 3 baklänges, vilket framgår av Tabell 1. Därefter sammanfattade vi ett syfte vi inledningsvis kunde presentera för respondenterna, då

det är viktigt att de presenteras med en trovärdig anledning till varför de bidrar med sin tid till en vetenskaplig undersökning (Bryman & Bell, 2011). Intervjuschemat i sitt originalskick återfinns i Bilaga 1.

Innan vi skred till verket med intervjuerna testade vi frågeställningarna i intervjuschemat med en butikschef som var bekant sedan tidigare, där vi på ett förtroligt sätt kunde ställa våra frågor och samtidigt stämma av att allt uppfattades på det sätt vi hade för avsikt (jmf Malhotra et al., 2013). Detta ledde även till att vi omformulerade fråga 8 inför kommande intervjuer.

Efter att vi presenterat syftet med intervjun följde vi upp med 3 frågor kring respondentens bakgrund. Dessa frågor hade dels ett syfte att ge oss värdefull information kring respondentens tidigare erfarenhet, men tjänade även som syfte att skapa en tillitsfull relation (Bryman & Bell, 2011) då frågorna var av enkel karaktär där vi även hade möjlighet att motivera och uppmuntra respondenten, samt poängtera hur tacksamma vi var att få träffa just denna respondent med rätt erfarenhet för vår studie (jmf Malhotra et al., 2013). Den tredje frågan, där butikschefen fick beskriva sitt dagliga arbete, hade även som syfte att ge oss en första beskrivning av företagskulturen i butiken då frågan kan leda in på hur de uppfattar den omgivning de verkar i (jmf Schein, 2004).

- (1) *Hur länge har du jobbat i detaljhandeln?*
- (2) *Hur länge har du arbetat som butikschef?*
- (3) *Hur ser en vanlig dag ut för en butikschef?*

Efter frågorna kopplade till butikschefens bakgrund följde vi upp med ett förtydligande kring vad vi menar med *digitalisering*, specifikt att denna trend i butikernas fall artar sig som att kunderna i allt högre utsträckning väljer att handla sina kläder online. Då vi antog att denna del av intervjun kunde uppfattas som känslig, eftersom butikschefernas arbetstillfällen är potentiellt hotade, var resterande delen av intervjun beroende av den tillitsfulla relation vi förhoppningsvis hade byggt upp under inledningen av intervjun (jmf Bryman & Bell, 2011).

Efter förtydligandet kring att ämnet var e-handel ställde vi en allmän fråga kring hur butikschefen ser på utvecklingen, följt av en följdfråga kring hur de upplever att det artar sig.

- (4) *Hur ser du som butikschef på utmaningen med digitalisering och e-handel?*
 - (5) *På vilket sätt märker du av den här utvecklingen?*

Dessa frågor hade som funktion att ge oss information kring huruvida butikschefen ser e-handel som ett potentiellt hot, eller kanske omvänt en positiv möjlighet. Beroende på butikschefens ställningstagande ville vi ställa informationen mot Senior och Swailes (2016) teori kring motstånd mot förändring, då frågan kan avslöja om butikschefen exempelvis ser med rädsla på situationen till följd av potentiell risk att förlora maktposition. Vi såg även potential att frågan skulle kunna uppfattas som att e-handel i själva verket är en möjlighet, vilket skulle kunna avslöja information kring företagskulturen (jmf Schein, 2004) och ledarskapets inställning till nya idéer (jmf Senior & Swailes, 2016).

Den efterföljande frågan var besläktad med den föregående, med skillnaden att butikschefen talar om sina anställda istället för sig själv. Detta kan vara användbar information då butikschefen i sin roll kanske ser det som sin plikt att se på utvecklingen på ett visst sätt, medan den verkliga informationen framträder när de i själva verket talar om hur andra upplever det (Malhotra et al., 2013).

- (6) *Hur tror du att dina anställda ser på förändringen att kunder handlar mer online?*

Givet att butikschefen till största del är den som tar emot information kring butikens utveckling och marknadsutvecklingen i stort, kan nästa fråga ge oss information kring företagskulturen (jmf Schein, 2004) och dess benägenhet att diskutera känsliga ämnen inom organisationen (jmf Senior & Swailes, 2016) utefter den högra delen av Figur 2. Vi såg även en möjlighet i att kunna analysera bakgrunden till eventuellt motstånd mot förändring hos

personalen, som exempelvis ogillande av förändring som ligger utanför deras kontroll (Senior & Swailes, 2016).

Den efterföljande frågan var också kopplad till transparensen i organisationen och dess förmåga att förändras.

- (7) *Får ni i er butik information kring digital utveckling på er marknad?*
 - (8) *Eventuellt: Vad gör ni med informationen efter att ni tagit emot den?*

Vi såg frågan som intressant då den kan avslöja information till modellen i Figur 2 kring företagskulturen (jmf Schein, 2004) högre upp i hierarkin, huruvida exempelvis butikschefens ledare i sin tur väljer att inkludera butikspersonalen i förändringen, och hur öppen butikspersonalen i sådana fall är till sådana idéer. Den sammanlänkade följdfrågan är också direkt kopplad till attityden att dela information inom organisationen (jmf Senior & Swailes, 2016), och om det i sådana fall verkar vara i syfte att engagera och motivera till förändring (jmf Amabile & Khairi, 2008; Aubke, 2014).

Vi ville även försöka identifiera om det fanns ett organisatoriskt motstånd mot förändringen, eller om det i själva verket i det stora hela verkar vara en organisation med hög förmåga att förändras (jmf Senior & Swailes, 2016).

- (9) *Hur upplever du att organisationen i sin helhet, kedjan ni tillhör, hanterar förändringen med e-handel?*

Då frågan är öppet ställd lämnar det möjlighet till all möjlig form av information kring hur butikschefen upplever förändringsresan organisationen går igenom. Exempelvis större organisatoriska motstånd som bristande resurser (jmf Senior & Swailes, 2016), eller tvärtom att de upplever engagemang och motivation till förändringen (jmf Aubke, 2014, Amabile & Khairi, 2008).

Nästa fråga valde vi att öppna som en sluten fråga, då vi inte kunde ta för givet att alla klädkedjor direkt involverar butikerna med onlinehandeln.

- (10) *Försöker ert företag involvera sina butiker att bidra till handel online?*
 - (11) *Eventuellt: På vilket sätt?*

I det fall butikschefen upplever att företaget försöker få butikerna att bidra till onlinehandel såg vi det som intressant att lyssna till *hur* butikschefen beskriver det. Butikens upplevelse av situationen kombinerat med hur företagets ledning eventuellt försöker förändra butikskulturen för att hantera kulturellt motstånd kan komma till ytan, eller om butikschefen helt enkelt ser detta som ett positivt sätt att experimentera med nya processer (jmf Senior & Swailes, 2016). I det fall butikschefen ser positivt på att bli involverad kan detta också vara ett sätt att skapa värde för butiken, där de fyller en funktion i utvecklingen kring e-handel (jmf Yang & Peterson, 2004).

Den följande frågan hade också som syfte att undersöka hur butikscheferna resonerar kring att skapa värde för butiken, ett högre *perceived value* (jmf Bäckström & Johansson, 2006; Holbrook & Hirschman, 1982; Kamran-Disfani et al., 2017; Zeithaml, 1988), i den grad att kunderna hellre handlar över disk.

- (12) *Hur tror du kunderna resonerar? Gällande handla på nätet eller i butik?*

Precis som tidigare använde vi intervjutekniken där vi låter respondenten prata om någon annan, i det här fallet butikens kunder, för att få butikschefen att tänka i ett holistiskt perspektiv där det kan komma fram information som annars inte kommer fram när de utgår från sig själv (Malhotra et al., 2013). Vad är det som gör butiken värd att handla i? Frågan leder också in butikschefen kring varför kunderna handlar över huvudet, vad det är som stimulerar till handel i ett konsumtionssamhälle (jmf Corrigan, 1997) likt vårt antagande i Figur 1.

Den efterföljande frågan är på samma ämne, men söker mer direkta åtgärder kring det butikshefer gör för att skapa ett perceived value (jmf Holbrook & Hirschan, 1982; Poole et al., 2017; Zeithaml, 1988) som kunderna upplever att det är värt att betala för.

- (13) *Om vi ser digitalisering som en konkurrent - Hur arbetar ni för att göra butikerna intressanta under rådande digitalisering?*
 - (14) *Vad gör ni för att locka kunderna till just er butik?*

Vi såg även en möjlighet att frågorna kan avslöja ett direkt motstånd mot förändringen (Senior & Swailes, 2016), beroende på om åtgärderna är inbjudande till förändringen eller mer en direkt motåtgärd. Dessa två frågor ger dessutom butikshefen möjlighet att lyfta fram de främsta fördelarna med att driva en fysisk butik, och då vi antar att butikshefer är medvetna om att många av transaktionerna numera är drivna av ett *begär*, kan frågorna avslöja hur butikshefer arbetar med att stimulera begäret och kundernas ständiga sökande efter självförverkligande (jmf Corrigan, 1997).

Vår avslutande fråga handlade också om att skapa värde för butikskonceptet (jmf Holbrook & Hirschan 1982; Zeithaml, 1988), med skillnaden att frågan är ställd i ett längre perspektiv och inte kring vad butikshefen gör personligen. Vi såg frågan som intressant då vi kunde anta att företagets ledning identifierat utvecklingen, men involverar de sin personal i ett sådant känsligt ämne (jmf Senior & Swailes, 2016)? I det fall butikshefen faktiskt får information kan det också avslöja systematisk tröghet i organisationen (Senior & Swailes, 2016) i det fall detta upplevs som sent påtänkt.

- (15) *Har du fått ta del av någon ytterligare framtidsplan för att fortsätta hålla butikskonceptet intressant för kunder?*

Frågan kan även ge en bild av hur butiken planerar att möta kundernas behov av självförverkligande i framtiden (jmf Corrigan, 1997). Kanske kan butikerna med sin direkta tillgänglighet och sina skyltfönster ta tillvara på trender av snabb karaktär som driver en hög grad av konsumtion enligt Figur 1.

Vi avslutade samtliga intervjuer med att öppna upp för frågor till oss, samt bjuda in till fortsatt kontakt via e-post i det fall respondenten skulle ha funderingar, vilket är ett viktigt etiskt förhållningssätt för att respondenten ska känna sig fortsatt trygg med sitt deltagande (Malhotra et al., 2013).

För att få en överskådlig bild över om frågorna kunde förväntas utmynna i information till våra teorier och synsätt, sammanställde vi frågorna med förväntat utfall till respektive teori enligt Tabell 1.

Tabell 1. Intervjufrågor kopplade till valda teorier och synsätt.

Fråga	Teori 2.1.1	Teori 2.1.2	Teori 2.2.1	Teori 2.2.2
1				
2				
3			x	
4			x	x
5			x	x
6			x	x
7			x	x
8			x	
9	x	x	x	x
10	x	x	x	
11	x	x	x	x
12	x	x		
13	x	x		x
14	x	x		x
15	x	x	x	x

Kolumnerna märkta *teori* i Tabell 1 syftar till teorierna i Figur 3: 2.1.1 Konsumtionssamhället, 2.1.2 Kundvärde ur ett företagsperspektiv, 2.2.1 Företagskultur och förändring, 2.2.2 Motstånd till förändring. Utfallet i Tabell 1 visade att våra teorier och synsätt blev representerade av frågor i minst 7 och som mest 10 fall. Vi kunde därför förvänta oss att alla fält blev representerade avseende mängd data att arbeta med i vår analys, givet att frågorna föll ut som förväntat.

3.3.2.2 Datainsamling

Vi inledde datainsamlingsprocessen med att skapa en lista över närbelägna klädbutiker i Sundsvallsområdet med hjälp av sökfunktionerna Hitta (2018) och Eniro (2018), samt i vissa fall klädbutikernas respektive hemsida för att komma över kontaktnummer till butikscheferna. Vår första intervju ledde till ett snöbollsurval (jmf Malhotra et al., 2013) där respondenten frågade en av sina butikschefkollegor i branschen om vi fick genomföra en intervju i ämnet även med denne, vilket vi fick. Att de båda butikscheferna såg på varandra som vänner, och kanske därmed delar samma bild av den sociala verkligheten, såg vi som ett mindre problem avseende eventuella skevheter då vårt socialkonstruktivistiska synsätt uppmuntrade respektive butikschef att ge just sin bild av deras sociala verklighet (jmf Bryman & Bell, 2011).

De resterande intervjuerna genomfördes genom att kontakta de olika butikerna på listan vi upprättat, antingen via telefon eller via fysiska besök där vi bokade en tid som passade för butikschefen. Vi styrde våra möten med butikscheferna till, eller i anslutning till, deras respektive butiker med avsikten att genomföra intervjuerna i en miljö som butikscheferna kände sig bekväma och avslappnade i. Vi öppnade också intervjuerna med att berätta om oss själva, och de frågor vi ställde till respondenterna i det inledande skedet var av enkel karaktär med intentionen att skapa förtroende, innan vi rörde oss mot den förmodat mer känsliga delen av intervjun. Just att respondenterna skulle känna sig trygga var ett viktigt inslag i vår studie, då vi kände till innan intervjuerna att den tekniska utveckling vi ville diskutera kunde vara av känslig karaktär och något som även många chefer kände oro inför (Kolbjørnsrud et al., 2017).

Vi fokuserade också vår datainsamlingsprocess till fysiska butiksbesök då vi upplevde det som enklare än att arbeta med växeltelefonisterna till de telefonnummer vi upprättat på

kontaktlistan, och vi genomförde ytterligare 5 intervjuer baserat på direktbesök i butiken och 1 intervju baserat på en inledande telefonkontakt. Noterbart är att endast 1 butikschef vi kontaktade via direkt butiksbesök tackade nej till intervjun, medan vi gav upp de inledande telefonsamtalen som i 3 fall ledde till att vi skulle återkomma samt 1 bokad intervju.

Med denna process lyckades vi slutligen genomföra 8 semistrukturerade intervjuer med butikschefen i klädbranschen, där intervjuerna alla tog mellan 30 till 60 minuter. Att intervjuerna skilde sig åt relativt mycket i tid berodde på hur pass utförligt respondenten valde att svara på våra frågor, mest troligt kopplat till hur mycket tid de var villiga att ge oss under sina arbetstimmar. Från vår sida var det uppskattat när respondenten bredde ut sig kring svaren och vi valde att inte avbryta, då vår intention med intervjuerna var att låta respondenten göra just det och komma på djupet kring våra frågeställningar.

Att vi nöjde oss efter just 8 intervjuer berodde på det strikta tidsschemat, men vi ansåg oss även fått in en tillämplig mängd data att analysera. Då de flesta av frågorna var av öppen karaktär blev inte alltid utfallet som vi tänkt oss enligt Tabell 1, men i och med att intervjuerna var semistrukturerade kunde vi styra samtalsämnet i rätt riktning vid behov. Denna styrning genomfördes med försiktighet, då det kan leda till skevheter i svaren om respondenten känner att denne inte svarar som förväntat och vill vara till lags. (Malhotra et al., 2013)

Med respondenternas tillåtelse spelades intervjuerna in på våra respektive mobiltelefoner, för att sedan transkriberas till textformat med avsikten att få en bättre överblick över vår primärdata (Bryman & Bell, 2011). För att butikscheferna skulle känna sig trygga med uppgifterna de lämnade ifrån sig underströk vi också att intervjuerna skulle behandlas anonymt. (Malhotra et al., 2013)

3.3.2.3 Dataanalys

Vår dataanalys inledde med en noggrann genomläsning av samtliga transkriberade intervjuer, vilket vi såg som ett inslag i att få en övergripande bild över datat vi skulle analysera (Malhotra et al., 2013). Vi märkte sedan upp alla de stycken som var relevant till ämnet för vår studie enligt vår analysmodell i Figur 3. Det vi kunde se var att framförallt en intervju till största del blickade bakåt i tiden kopplat till något som skulle kunna beskrivas som de fysiska butikernas gyllene era och hur branschen såg ut då. Denna information var värdefull i det perspektivet att historien kunde förklara varför butiker möjligen varit tveksamma till att ställa om sin affärsmodell mot Internethandel, men bidrog mindre kring nuläget och synen på framtiden för fysiska butiker. Vi kunde också minnas att just denna intervju var svårast att styra och därför också tog längst tid.

Bland de resterande intervjuerna upplevde vi att det var enklare att sovra bland informationen och märka upp vilken information som hör till vilken del av analysmodellen i Figur 3. Vi tyckte i det här momentet det var intressant att de 2 mindre klädbutikerna vi besökt pratade mer än de andra om saker som kunde kopplas till det första blocket av vår analysmodell i Figur 3, och då allra helst om synsättet kring att skapa kundvärde.

De klädbutiker kopplade till större kedjor gav mer information kring det andra blocket av vår analysmodell i Figur 3, kopplat till organisationsförändring och motstånd. Vilket i och för sig kan förklaras just med att de tillhör en större organisation och ser för och nackdelar med det på ett sätt som inte fristående butiker gör, men vi såg det ändå intressant med ett mönster i att butikschefen knutna till större kedjor riktade sin frustration uppåt i organisationen avseende framförallt motstånd mot förändring.

Vi arbetade oss sedan igenom samtliga transkriberingar tematiskt utefter analysmodellen i Figur 3, med insikten att så förutsättningslöst som möjligt kunna besvara våra forskningsfrågor och leverera på studiens syfte.

3.4 Studiens trovärdighet och äkthet

Då vår studie är av kvalitativ art med ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt, där vi inte hade för avsikt att komma fram till en statisk och absolut bild av den sociala verkligheten, ansåg vi det lämpligt att tillämpa Guba och Lincolns (1994) alternativa kriterier *trovärdighet*

och *äkthet* för att stärka vår studies kvalitet och bidra med transparens. Detta är en alternativ form av metodkritik.

3.4.1 Trovärdighet

Att arbeta med studiens *trovärdighet* innebar att förhålla sig till fyra delkriterier, kallat *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Vad gäller studiens *tillförlitlighet* handlar det om hur väl vi lyckats uppfatta och återge den sociala verklighet som beskrivs av respondenterna. Det som gör studien trovärdig i det här sammanhanget är hur pass väl beskrivningarna av den sociala verkligheten accepteras i andra personers ögon, och allra helst av de respondenter som deltagit i studien. För att stärka studiens tillförlitlighet ur de aspekterna är det därför lämpligt att praktisera *respondentvalidering*, där de deltagande respondenterna får granska sina respektive transkriberade intervjuer och komma med återkoppling. Vi samlade därför in respektive respondents e-postadress där vi erbjöd denna möjlighet, och en av respondenterna hörde av sig och ville göra vissa justeringar av vad som sagts. Vår bedömning var att andemeningen av intervjun lämnades orörd, men vissa detaljer ändrades i vårt uppföljningsmöte med respondenten. (Bryman & Bell, 2011)

En annan aspekt vi fick ta i beaktning, med potential att påverka vår uppfattning av den sociala verklighet respondenterna beskrev, var att båda av oss författare till studien hade aktieinnehav i branschen vi undersökte. Författarna har därför under lång tid innan studien mottagit information via sin nätmäklare (Avanza, 2018) kring utvecklingen i branschen, som ofta rapporterat att butikshandel är under hård press från den växande Internethandeln. Vår bedömning är att vi hanterade detta efter bästa förmåga och att vår erfarenhet från utvecklingen gav oss en förståelse i diskussionen med respondenterna, då vissa av dem var synnerligen pålästa om utvecklingen i stort. Detta gjorde att vi kunde diskutera situationen mer utförligt ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. (Bryman & Bell, 2011)

I övrigt bearbetade vi det data vi analyserade så förutsättningslöst vi kunde, med varandras övervakning och medvetenhet (jmf Merriam, 2011) att inte låta våra egna erfarenheter ta överhand. (Bryman & Bell, 2011)

Kriteriet *överförbarhet* syftar till att avgöra om studiens resultat i någon mån är överförbar till en annan miljö (Bryman & Bell, 2011), eller i samma kontext vid en senare tidpunkt (Guba & Lincoln, 1994). Då digitalisering liknas med en omvälvande teknikrevolution likt den industriella revolutionen (Kolbjornsrud et al., 2017), där delen med e-handeln är en faktor som förändrar konsumenternas beteende (Peighambari et al., 2016), såg vi det som sannolikt att den situation butikscheferna i klädhandeln upplever är överförbart till andra delar av detaljhandel som innehar fysiska butiker. Vår förstudie med finansiella data visade också att e-handels påverkan på detaljhandeln är en pågående process som än så länge inte viker av (Statistiska Centralbyrån, 2018).

Att arbeta med studiens *pålitlighet* innebar ett transparent förhållningssätt kring hur forskningsprocessen är upprättad (Guba & Lincoln, 1994). Vad som sedan kan stärka studiens pålitlighet är det löpande momentet där studien granskas under arbetets gång av andra forskare, en tidskrävande men effektiv valideringsteknik. I vårt fall har vår forskningsprocess granskats veckovis av andra studenter på C-nivå, samt en handledare tillika universitetslektor vid Mittuniversitetet, där vi fick återkoppling kring kvaliteten på de procedurer som vi valt ut och hur dessa tillämpats. (Bryman & Bell, 2011)

Vid *konfirmering* utmanades insikten att det inte går att nå fullständig objektivitet vid den här typen av samhällslig forskning, men att vi som studenter på kandidatnivå ändå kan visa att vi varit aktivt medvetna kring våra personliga värderingar. Som vi tidigare beskrivit gick vi in i studien påverkade av våra aktieinnehav i branschen, vilket vi försökt bortse ifrån då vi fokuserat på det data vi tagit fram för studien. Vi stämde även av eventuella skevheter kring detta med de som granskade vår studie under processens gång, där vi fick återkoppling kring i vilken utsträckning det går att styrka resultaten utan synbar påverkan av eventuella skevheter. (Bryman & Bell, 2011)

3.4.2 Äkthet

Studiens kriterium *äkthet* ställde istället krav på hur vi resonerat kring forskningspolitiska konsekvenser. Detta innefattar huruvida vi lyckats återge en *rättvis bild* av de åsikter och uppfattningar som finns kring situationen, samt olika former av *autenticitet* som är besläktat med syftet att studien ska kunna fungera som ett stöd. (Guba & Lincoln, 1994)

Gällande huruvida studien ger en *rättvis bild* av situationen vi undersöker kan påverkas av vår avgränsning till butikschefer, då tidigare forskning visade att chefer i organisationer ser annorlunda på teknisk utveckling beroende på i vilken organisatorisk nivå de huserar (Kolbjørnsrud et al., 2017). Utifrån dessa förutsättningar kan vi alltså anta att studien endast ger en rättvis bild i den bemärkelsen att det är just butikschefernas bild av situationen som är rättvist beskriven, och inte organisationens bild som helhet. (Bryman & Bell, 2011)

Då våra samtliga intervjuer gav medhåll till att e-handel är en pågående trend kan vi anta att studien bidrog till en ontologisk autenticitet som hjälper deltagarna att förstå sin sociala verklighet, då studien visade att det inte är ett enskilt fenomen vi undersöker som går att kopplas till en enskild butik. Studien hade även möjlighet att bidra till pedagogisk autenticitet, då chefer högre upp i organisationerna kan få en inblick över hur situationen upplevs i butikerna.

Gällande katalytisk autenticitet, som syftar till att deltagarna i studien hade möjlighet att förändra sin situation utifrån den information de fick ta del av i vår studie, finns det dock risk att vår studie kunde uppfattas som ett domedagssiande. Vi såg det som svårt för butiker att bekämpa teknisk utveckling, men vi levde heller inte i tron att butiker kommer att försvinna helt. Vår avsikt med studien har inte varit att det ska leda till någon form av oro hos butikscheferna, även om detta var svårt att undvika sett till ämnet vi diskuterade. Något som i någon mån motverkade denna oro var studiens taktiska autenticitet, då vi även behandlade vad de olika butikerna kan göra för att deras butiker ska vara intressanta även i framtiden. (Bryman & Bell, 2011)

3.5 Etiska överväganden

Vi valde att behandla data med hänsyn till butikerna och butikschefernas anonymitet genom att inte göra några benämningar på de analyserade butikerna i studien. Anledningen till detta är att informationen som införskaffas genom intervjuer kan vara känslig och att benämningar på butikerna inte tillförde studien något starkare innehåll. (jmf Vetenskapsrådet, 2017).

Primärdata i studien har behandlats konfidentiellt genom att informationen ej har varit tillgänglig för andra parter. Detta har skett på grund av att forskare har etiskt ansvar att respektera respondenternas integritet, men även att respondenterna ska ha en positiv upplevelse från intervjun och svara ärligt (Malhotra et al., 2013). Frågorna till butikscheferna i studien var känsliga och kunde medföra skamkänsla och osäkerhet. Detta beror på att studien kan upplevas som ett hot för respondenterna, då ökningen i e-handel har påverkan på lönsamheten för deras verksamhet. Att låta butikerna och dess chefer vara anonyma tog bort en del av osäkerheten och medförde att respondenterna blev mer frispråkig och bekväm.

4 Empirisk och teoretisk analys

4.1 Tematisk analys

4.1.1 Konsumtionssamhället

Konsumtionen ökar i Sverige samtidigt som e-handelns andel av detaljhandeln ökar, som vi konstaterade i inledningen av vår studie. Vi kommer i det här kapitlet undersöka och

försöka förklara de fysiska mellanhändernas värde och hur de tar tillvara på insikten att människor konsumerar mer än vad de behöver, och hur de fysiska klädbutikerna möter konsumentens behov eller begär att uttrycka sig själv. (jmf Baudrillard, 2017; Corrigan, 1997)

Det vi först kan konstatera i vår analys av det första blocket av Figur 3 är att de 8 fysiska mellanhänder vi besökte sedan länge passerat det de klassiska ekonomerna såg som ett legitimt behovsstyrt utbud (de Monthoux, 1989) av kläder, då samtliga butiker kunde visa upp stora mängder artiklar.

“Ja, vi har ju 22 000 artiklar” - Butikschef 2

“Det är det jag menar när man har 140 modeller bara på jeans, man måste ha så otroligt mycket.” - Butikschef 3

“Konceptet är låga priser, stora volymer och nånting för alla brukar vi säga.” - Butikschef 4

Att som konsument ha exempelvis 22 000 artiklar att välja bland är ett tydligt tecken på att handeln hos de fysiska butikerna gått till att bli konsumtions- och begärsdriven snarare än produktions- och behovsdriven (Baudrillard, 2017; Corrigan, 1997; Firat & Venkatesh, 1993). Om klädhandel skulle vara strikt behovsbaserat kan vi anta att det istället endast funnits ett fåtal varianter av plagg med olika storlekar. När vi vandrade bland butikerna noterade vi även att en av de större kedjorna hade hängt ut ett antal knytblusar i skyltfönstret, vilket vi noterat i media handlade om ett politiskt ställningstagande för Sara Danus i Svenska Akademien. Hon anses vara den som börjat med detta mode och nu hade det blivit högsta mode i resten av landet i och med uppståndelsen av hennes utsatta situation som kvinnlig ledare (SvD, 2018 a). Vi kunde anta att det fanns en tanke med att just dessa artiklar hamnat i skyltfönstret, där intentionen förmodligen är att spela på konsumenternas inre begär att kreativt uttrycka sig själva (Baudrillard, 2017) kopplat till självförverkligande enligt Figur 1. Hos Butikschef 4 blev detta extra tydligt, att konsumenter vänder sig dit just för att berätta något för sin omgivning (jmf Corrigan, 1997; Crane, 2000; D'Arpizio, 2014; Millan & Mittal, 2017).

“Ibland blir man ju nästan chockad när man packar upp varorna, kan vi verkligen lägga fram det här och står vi för det här.” - Butikschef 4

Butikschef 4 syftar här till de kläder som yttrar budskap som kan anses vara provokativa för en del människor. Butikschefens reaktion visar också att kläder inte enbart handlar om givna och förutsägbara behov, utan att de är till för att kommunicera ett budskap. Detta kan vara precis vad en del människor söker efter, alltså vara provokativa för att det är en del av deras illusion av sig själva (Corrigan, 1997; Driver, 2009). Att ha på sig en tröja med hårda ord är ett sätt att visa det, och detta kan klädhandeln profitera på.

Vår analys är att detta må vara ett kreativt sätt för butikerna att skapa värde för sina kunder, och hur butikerna tar tillvara på detta konsumentbeteende stämmer väl överens med utvecklingen av konsumtionssamhället vi läst i Corrigan (1997) och Baudrillard (2017). Men att ha ett generöst utbud av artiklar kombinerat med att marknadsföra kläder som driver ett extra stort begär just för stunden räcker inte för att hävda sig gentemot e-handeln, då just detta kan antas vara två av de största fördelarna med just e-handel, och detta var butikscheferna medvetna om. Samtliga av butikscheferna vittnade på olika sätt om att e-handeln var ett aktuellt ämne som var svårt att konkurrera med.

“...jag tror det är för att många tycker det är bekvämt att handla online. Nu är ju liksom e-handeln... om man ser tillbaka för några år sedan så var den ju inte alls lika smidig.” - Butikschef 1

“Jobbigt, mer eller mindre, det är väldigt svårt att konkurrera med.” - Butikschef 2

“För hur det än är så pekar ju siffrorna på att folk beställer mer och mer på internet, där behöver man ju bara gå till sig själv liksom. Ska jag handla presenter eller julklappar till mina ungar så beställer jag hellre än att springa runt här.” - Butikschef 4

Situationen tar oss vidare till frågan om Internethandeln gjort att de fysiska butikerna är helt överflödiga? Kunderna väljer att handla online i allt större utsträckning (Chiu et al., 2014; E-barometern, 2018; Peighambari et al., 2016), och även vissa av butikscheferna handlar numera online. Ska butikerna ge upp eller finns det andra behov och begär som butikerna kan uppfylla, som inte e-handeln förmår göra på ett lika bra sätt?

Vår sammantagna analys är att ingen av de 8 butikschefer vi intervjuat på något sätt gett upp, tvärtom visade de på en medvetenhet för utmaningen. Men *hur* de valde att tackla det hela kopplat till behov och begär som vi beskriver det i Figur 1, för att ge sina butiker ett existensberättigande, var olika. Butikschef 3 och 5 arbetade i mindre fristående klädbutiker och verkar snarast ha valt att försöka undvika e-handel som en konkurrent, istället för att bli en del av det.

“Vi säljer märken som de inte hittar i Umeå, Gävle, Östersund eller Ljusdal. Det är det som är grejen. [...] Så allting går inte att hitta på nätet. Och det är ju det som märkena är unika med, men det är ju för att dom har så stora kollektioner, det är ju omöjligt att lägga ut” - Butikschef 3

“Till exempel som, om vi har ett varumärke som finns på flera ställen, okej, då kanske vi inte ska jobba med det. Utan då tar vi ett annat märke som kanske bara finns hos oss i den här butiken.” - Butikschef 5

Då dessa butiker är fristående har de möjlighet att noggrant välja ut vilka leverantörer de vill samarbeta med, och som en effekt av e-handeln har de ofta valt varumärken som inte är exponerade online i den grad att själva onlineverksamheten ses som en konkurrent. Detta kan såklart vara ett sätt att undvika prisjämförelser, men det skapar också en exklusivitet över butikerna. Bara vetskapen om att dessa kläder är svåra att få tag i någon annanstans kan vara en trigger för de kunder som har ett begär av att uppfylla sin illusion (jmf Corrigan, 1997; Driver, 2009) av att vara just exklusiva, sticka ut från den större massan och gladeligen kunna berätta för andra att de kläder de bär visar en viss klass och status (Corrigan, 1997; Crane, 2000; D’Arpizio, 2014; Millan & Mittal, 2017).

Butikschef 3 och 5 lade alltså ett stort värde i att samarbeta med rätt leverantörer och varumärken, vilket var ett unikt grepp om situationen sett till de intervjuer vi genomförde, men de lade också en stor vikt vid ett annat grepp som kan trigga kundernas känsla av att känna sig utvalda och speciella (jmf Corrigan, 1997) - det som kan sammanfattas som *service*.

“Så jag försöker vara bättre än dom andra i service, för det är ju där man som småhandlare ska konkurrera med nätet, gallerior och Birsta och allting. Så det är bara service och bra beteende du kan konkurrera med.” - Butikschef 3

Butikschef 3 beskriver hur denne försöker skapa ett helhetskoncept kring sin klädförsäljning, där de samarbetar med allt från sportarrangörer, hotellkedjor, bilhandlare och restauranger. Butiksbesöket blir sammankopplat med en upplevelse av Sundsvall, eller möjligen en bilaffär. Vår analys är att butikschefen även här varit noga med valet av sina samarbetspartners, som alla upplevs som exklusiva, och på det viset drar butikschefen nytta av andras starka varumärken för att göra sin egen butik mer intressant för kunder med behov av att upprätthålla en viss status. Detta verkar vara i linje med vårt antagande att kunderna numera drivs av ett begär i sin jakt efter självförverkligande i Maslows behovstrappa och butikschefen har försökt anpassa sig till detta (Corrigan, 1997; Crane, 2000; D’Arpizio, 2014; Millan & Mittal, 2017).

Butikschef 5 beskrev också att denne samarbetade med restauranger och andra samarbetspartners som matchade dennes image av butiken, men lyfte även fram de små sakerna.

“Det är väl kanske det som kan sticka ut liksom. Och det är ju ingenting som kostar mig någonting mer än tid och viljan att göra det, men man får så otroligt mycket tillbaka.” - Butikschef 5

Här hade butikschefen i fråga hjälpt en av sina kunder med hemleverans med sällskap av en sömmerska. Detta var visserligen inte ett scenario som inträffade varje dag, men ett av de grepp som Butikschef 5 kunde ta till för att verkligen få sin kund att känna sig utvald och betydelsefull (jmf Corrigan, 1997). Detta är ett bra exempel på hur ett begär kan uppfyllas på en individuell nivå, eftersom varje individ är unik är också deras begär unikt (Parasuraman et al., 1988; Sweeney & Soutar, 2001). Detta skapar ett existensberättigande för butiken inför framtiden, hos kunder som söker en viss status och kanske även förväntar sig en viss extra service utifrån sin illusion av sig själv (Corrigan, 1997; Driver, 2009). Att få hemservice kan tolkas som att det är lyxigt och därmed känner man sig självförverkligad (jmf Lester, 2013) vid denna service, givet att man har det behovet. Om vi utgår från synsättet om kundvärde finns det förvisso en risk att kunderna börjar ta denna extra service för givet (Morschett et al., 2007; Zeithaml, 1988) och butikschefen kan hamna i en situation där denne råkar göra sina kunder missnöjda, när servicen vid nästa tillfälle inte lever upp till de än högre förväntningarna.

Just att skapa en självförverkligande känsla av att konsumera, kopplat till *begär* som vi beskriver i Figur 1, är något som samtliga butikschefer vi intervjuat beskriver att de jobbar med på olika sätt genom *service*.

“Heja på kunden och är dom i provhytten så springer vi och hämtar storlekar. Frågar dom efter hjälp så ska vi självklart hjälpa dom att hitta den byxan och komma med erbjudanden liksom. Så man får ett mervärde av att gå till butiken.” - Butikschef 4

Butikschef 6 ser dessutom en framtid där butikerna verkligen måste höja sig själva i form av service, för att mer gå åt att liknas vid en upplevelse i form av till exempel ett restaurangbesök, om de ska kunna konkurrera med e-handel.

“Folk går ut och unnar sig saker hela tiden. [...] Dessutom får man en annan typ av service och en annan känsla för det man tycker och tänker när man kan prova produkten. [...] Jag tror ändå att folk kommer att bibehålla det [butikbesöket] i form av en slags lyxbehandling på ett annat sätt. För det är så självklart att du kan handla med dig allt på nätet, men det måste bli en uppgradering för att man ska handla det i butik.” - Butikschef 6

Om vi spinner vidare på att likna butikbesöket vid ett restaurangbesök så har restauranger den fördelen att de kan kittla folks ego just för att de *syns* under själva konsumtionen. För att uppfylla konsumenternas begär av att uppnå självförverkligande i Maslows behovstrappa i Figur 1 (jmf Baudrillard, 2017; Lester, 2013) kanske det inte räcker i vissa fall att synas i kläderna, utan vi vill även att andra ska se när vi *köper* dem. Detta då det *syns* på ett utåtriktat sätt att vi uppgraderar vår garderob, vilket kan stimulera vårt ego och fiktion av oss själva kopplat till psykoanalytikern Lacan (Driver, 2009). Detta är en aspekt vi går miste om när vi handlar på internet, då det inte *syns*.

Vi märkte allteftersom vi genomförde fler intervjuer att butikscheferna har kommit upp med kreativa idéer för att kunna konkurrera på ett sätt som e-handeln inte förmår. Butikschef 7 beskriver en annan variant av service med syfte att utmärka sig från e-handeln

“Det ska vara enkelt, lättsamt och folk är glad. Ingen dömer någon, alla är öppna för varandra. Vi har till och med haft tolkservice här för nysvenskar, för att vara ”top of mind” hos alla.” - Butikschef 7

Att ta in tolkservice i butiken har vi svårt att koppla till att det skulle kunna vara för att uppfylla just den här kundgruppens självförverkligande av sig själva, men väl ett basbehov kopplat till Maslows behovstrappa (jmf Lester, 2013) av att kunna kommunicera och känna sig välkommen. Men tolkservicen lär å andra sidan spela en roll i butikschefens syn på sig själv och sin butik (jmf Corrigan, 1997; Driver, 2009), där de tar ett samhällsansvar och det syns att de gör det, vilket kan tillfredsställa butikschefens behov och begär.

Att konsumenterna drivs av ett självförverkligande begär snarare än ett basbehov (Baudrillard, 2017; Corrigan, 1997) framkommer successivt under alla intervjuer vi analyserar på bas av Figur 1. Vi kan även tyda detta fenomen mellan raderna på de 8 genomförda intervjuerna. Exempelvis talade inte en enda respondent i termer av att kläder fyller ett nödvändigt behov som människor faktiskt *måste* ha. Butikscheferna lägger istället mycket energi på att sälja till sina kunder i form av att skapa ett begär om självförverkligande och värdet med service, upplevelser och exklusiva märken.

En intressant aspekt som Butikschef 7 påpekade är dennes jämförelse med deras butik i Sundsvall kontra butiken i Stockholm, som denne senare drar en parallell mot e-handeln och det utökade utbud som kunderna i Sundsvall nu kan dra nytta av. Butikschef 7 beskrev det som:

“Däremot så har butiken i Stockholm en helt annan betydelse, dom har ju cityhuset som är fyra gånger så stort som Birsta City. Dom har ju hela butiker som är i deras hus men nu är ju hela det sortimentet tillgängligt för alla här”. - Butikschef 7

Butikschef 7 beskriver det som en fördel att ha ett större sortiment för att tillfredsställa så många konsumenter som möjligt, och nu har kunderna i Sundsvall tillgång till allt som tidigare bara var tillgängligt i Stockholm. Butikschefen menar då att tack vare e-handeln får kunderna tillgång till större sortiment och enligt respondenten är detta bara positivt eftersom det är det som kunderna vill ha. Enligt det Corrigan (1997) argumenterar för borde detta tankesätt från butikschefen tyda på att denna vill uppfylla så många individuella begär som möjligt.

En butikschef som hanterar situationen på ett annat sätt, genom att *skapa* begär mer i ögonblicket (Corrigan, 1997), är Butikschef 6 som bedrev härsalong med klädeshandel och en tillhörande e-handel. Denne beskrev sina anställdas situation på följande sätt:

“Deras jobb går ju också ut på att skapa en känsla, skapa ett köpbehov utefter det dom har använt under de här timmarna.” - Butikschef 6

För att kunna konkurrera med e-handel så hade fyra av de åtta butiker vi intervjuat implementerat en egen e-handel. Det går enligt devisen *“if you can't beat them, join them”*. Detta genom att bedriva e-handel kopplad till den tillhörande kedjan, och även Butikschef 8 beskrev att kedjan planerade att starta e-handel till hösten. Men att ge kunderna möjligheten att handla online verkar inte vara helt okomplicerat.

“Sen har vi ju folk som köper på nätet och lämnar tillbaka i butiken.” - Butikschef 1

“Vi har ju kundtapp. Vi har ju folk som köper på nätet och lämnar tillbaka i butiken så det syns ju klart och tydligt” - Butikschef 2

Butikschef 8 hade en liknande men aningen annorlunda situation där kunderna kom in och provade kläder för att kolla om dom passade, vilket låter lite illavarslande ur ett kassaflödesperspektiv.

“Det är fler och fler som kommer in och testar någonting och säger, jag skulle bara testa hur den satt” - Butikschef 8

Frågan är då hur butikerna ska kunna skapa ett värde som gör att kunderna känner sig villiga att genomföra själva transaktionen i butiken, för i slutändan kan vi anta att butiken behöver inkomsten för att kunna försörja sig självt. Detta leder oss in till nästa del av vår analysmodell som framgår av Figur 3, hur butikerna agerar för att skapa ett kundvärde med intentionen att konsumenterna ska välja att handla i just deras butik.

4.1.2 Kundvärde

Enligt Baudrillard (2017) har konsumentens makt mot mellanhänder stärkts, vilket gör det viktigt för butikscheferna att skapa värde gentemot utvecklingen där kunderna handlar online i allt större utsträckning. Stämmer detta så är begäret i fokus istället för det nödvändiga behovet och butikerna behöver därför fokusera på att stimulera kundernas begär snarare än deras behov. Det grundläggande behovet är relativt lätt att gissa sig fram till men exakt vad ett begär består i är svårare (Corrigan, 1997). Enligt synsättet om kundvärde har varje individ en egen tanke med vad de anser är värdefullt (Poole et al., 2017). Människor kan dela en värdering, men från människa till människa har inga individer exakt samma värderingar. De flesta butikschefer verkar ha detta i åtanke, och även de anställda under chefen verkar vara medveten av det positiva med att anpassa sig efter individen. Att ha bra service är någonting som enligt alla chefer är det mest självklara för att skapa värde för kunden. Butikschef 1 säger:

“Om vi inte har en produkt, då gör vi så att vi tar deras telefonnummer, namn och ringer upp dem när produkten kommit” - Butikschef 1

Butikschefen har här kommit på idén att skapa service genom att ringa upp kunden när deras önskade produkt har kommit, vilket är i samma bana som butikschef 5 med sömmerskan. Att skapa service efter det drivande begäret var också något som funkade bra enligt butikschefen, då respondenten märkte att deras stamkunder uppskattade denna service. Detta var dock en service som de var tvungen att lägga ner eftersom det tog för mycket tid. Butikschefen beskriver även hur viktigt det är att anpassa sig efter individen eftersom dessa har olika förväntningar vilket är sammanhängande med det Parasuraman, Zeithaml och Berry (1988), samt Sweeney och Soutar (2001), påstår.

“Det där är ju väldigt mycket från person till person, för man märker ju direkt om det är någon som kommer in och inte vill prata, så då går jag ut från butiken så får de kolla själva liksom.” - Butikschef 1

I denna situation beskriver butikschefen ett typiskt exempel på en kund som vill handla men inte är så mycket för sociala interaktioner. Butikschefen valde att be kunden säga till om personen behövde hjälp för att visa att servicen existerade, vilken chefen ansåg vara en bra lösning för situationen. Chefen säger i efterhand att:

“Det där tror jag är verkligen viktigt, att anpassa sig efter kunderna” - Butikschef 1

Butikschefen verkar lite osäker i det uttalandet vid granskning av inspelningen, då denne även konstaterar att personen som handlar i själva fallet kan vara blyg, och då begår man ett misstag om kunden faktiskt vill socialisera. Butikschefen har kanske en poäng där, men verkar inte tänka på att det är svårt att på sådan kort tid analysera en persons avsikter när denne redan är i butiken om det kopplas till vad Jiang, Luk och Cardinali (2018) säger. Samma butikschef får även en fråga till vad just denne gör för att locka kunder till butiken och vad det som är fördelaktigt med att handla i butik gentemot nätet.

“Vi kan erbjuda dom de här smågrejerna just det här för att vi har så otroligt mycket stammisar, som aldrig kommer sluta handla hos oss. [...] Man får ju alltid höra, det är så trevligt att komma in här, man får så bra hjälp” - Butikschef 1

Butikschefen anser att servicen som kan erbjudas i butiken är en klar fördel över e-handeln i dagsläget. Att kunderna faktiskt kan prova i butiken påstår denna butikschef också är en klar fördel för butiksmellanhänder. Butikschefen påpekar även att kunder som inte vill socialisera när de handlar i butiken inte är så många, i dennes butik iallafall. Detta påstående kan till viss del även styrkas av ett citat från Butikschef 2:

“Det där är ju jätteroligt för kunderna säger att dom aldrig skulle vilja handla på nätet. Så att kunderna som handlar på nätet, dom har vi ju inte känns det som” - Butikschef 2

Butikschefen verkar göra antagandet att kunder som är inne och handlar kläder på nätet är förlorade sen länge. Vilket inte är helt osannolikt att det faktiskt är så. I sådana fall går det att dra en parallell med Holbrook och Hirschans (1982) scenario om högkvalitetspennan som inte har ett värde för en slarvig person som konstant tappar bort sina pennor. Kopplas det till vad Poole, Van Lieshout och Schmidt (2017) säger är det möjligt att butiken inte heller har något värde för en person som möjligtvis vill utföra sitt shoppande utan störningsmoment. Det Butikschef 1 säger om att tystlåtna kunder är ganska sällsynta i butiken kan mycket väl betyda att majoriteten av dessa handlar på nätet. Butikschef 2 har dessutom sett ett tapp av kunder som kan antas bero på att handel på nätet har blivit säkrare och därmed förlorat en del kunder just på grund av bekvämligheten att handla hemifrån. Butikschefen 1 och 6 säger följande:

“Och jag tror det är för att många tycker det är bekvämt att handla online. Nu är ju liksom e-handeln, om man ser tillbaka för några år sen så var ju den inte alls lika smidig.” - Butikschef 1

“Jag tycker det är positivt, i det stora hela. Vi är ju bekväma, det är ju klart att det ska gå snabbt. [...] Det är ju så snabbt och enkelt.” - Butikschef 6

Dessa butikschefer menar att folk handlar på nätet eftersom vi som människor är bekväma, och söker en konsument inget mer än själva produkten så föredrar personen det simplaste alternativet. Poole, Van Lieshout och Schmidt (2017) påstår också att de flesta människor är bekväma av sig. Butikschef 1 säger att kundtappet märks framförallt vid högtider som jul och Black Friday. Inte bara i sin egen butik utan även vid antalet människor som rör sig omkring gallerian där butiken finns. Kopplas detta till vad de andra cheferna säger syns ett samband. Butikschef 7, vars butik har ett utvecklat hybridsystem där kunder kan beställa på nätet för att sedan hämta i butiken sa följande i intervjun:

“Det var jättekul på Black Friday men två dagar senare var det 3 lastbilar här, det var ju alla som handlade på e-handeln och klickade på att hämta ut i butik” - Butikschef 7

I denna butiks fall verkar det som att konsumenter ser positivt på att sitta hemma vid datorn och shoppa för att sedan gå till butiken och hämta när det passar. Butikschefen konstaterade utanför intervjun att vissa människor inte kommer och hämtar och betalar för sina produkter förrän efter några veckor. Det är därför inte osannolikt att Butikschef 1 har mist kunder till e-handeln. Butikschef 2 har även märkt av att antalet kunder i sin butik har minskat de senaste åren. När butikschefen tillfrågades hur denne märker av utvecklingen med e-handel svarade butikschefen:

“Ja alltså, vi har ju kundtapp, och sen har vi ju folk som köper på nätet och lämnar tillbaka i butiken så det syns ju klart och tydligt. Fast nu har ju vi gjort om det där, nu

beställer du ifrån nätet, sen skickas det till butikerna och sen kommer kunden och köper det hos oss. Så dom har vänt på det.” - Butikschef 2

Koncernen hade samma dag som intervjun gjordes infört ett hybridsystem som Butikschef 7 har använt sig av under en längre tid. Så på samma sätt försöker nu Butikschef 2 skapa värde som gör att kunderna kan beställa från nätet och prova i butiken innan de faktiskt köper plagget. Butikschef 2 har även försökt skapat mervärde genom att försöka byta ut gammalt och öka sortimentet. När denna fick frågan om vad som görs för att locka kunder till butiken svarade chefen:

“Butiken har ju dragit ner, det är ju inte bara rutigt längre. Inte bara dom där släta, tråkiga, utan coola ruttröjor”. - Butikschef 2

Att öka och byta ut sitt sortiment är en strategi för att få in nya kunder enligt butikschefen. Chefen förklarade valet till att få in yngre generationer i butiken genom att ha kläder som är mer anpassade för unga människor. Det kan bli svårt att konkurrera mot e-handeln i form av ett stort utbud, såvitt butiken inte satsar mer på exklusiva märken som Butikschef 3 och 5 gör. Dessa butikschefer driver förvisso självständiga butiker till skillnad från de andra butikerna och har därmed mer frihet att välja ut det egna sortimentet. Emellertid tycker Butikschef 2 att det är bra att koncernen infört ett hybridsystem så att det blir enklare för kunderna att få det plagg de vill samtidigt som pengarna går till butiken. En åsikt som delas med Butikschef 7 som beskriver sitt hybridsystem på följande sätt:

“Däremot så har butiken i Stockholm en helt annan betydelse, dom har ju cityhuset som är fyra gånger så stort som Birsta City. Dom har ju hela butiker som är i deras hus men nu är ju hela det sortimentet tillgängligt för alla här”. - Butikschef 7

Butikschef 7 anser alltså om man integrerar sin egen butik med e-handel så skapas en form av kundservice där konsumenterna har tillgång till sortimentet som finns på centrallagret. På det sättet tycker denna respondent att butiken gynnas av detta hybridsystem där kunder kan hämta sina varor i butiken när det passar dom. Butikschef 7 konstaterade att denne tycker det är en bra lösning då:

“Även om jag vill att vårt hus jättegärna ska överleva, ha mycket kunder och så där. I det stora hela är det bara att hänga på för det här går ju inte att kämpa emot. Finns inte en chans att bromsa e-handeln” - Butikschef 7

Butikschefen beskriver att e-handeln kommer fortsätta växa, och att den bästa lösningen är en integration mellan butik och e-handel för butikens överlevnad. Butikschefen beskriver även att detta skapar värde för kunderna. Både för konsumenter som föredrar att handla på nätet och de som gillar butikshandel. Butikschefen sa även att kunderna uppskattade bekvämligheten, vilket kan kopplas till påståendet av Poole (2017). Att denna form av sammanslagning mellan e-handel och butikshandel är gynnsam för butikerna kan butikschefen ha rätt i. Kopplas det till vad Butikschef 2 sa gällande en del osäkerhet för människor som vill handla på internet men ej gör det, kan det tolkas som att det finns en del service att förbättra på den punkten och skapa ett högre uppfattat värde enligt Holbrook och Hirschan (1982), Sweeney och Soutar (2001) samt Zeithaml (1988).

“50 procent av kunderna säger att när de ska gå in på hemsidan och köpa kläder säger de, nä men det orkar jag inte, om den inte passar så måste jag skicka tillbaka den.” - Butikschef 2

Å andra sidan pratar butikschefen i fråga om den procentandelen som redan handlar i butiken. Men det skulle kunna innebära att de kunder som eventuellt kan börja handla på nätet blir kvar. Det finns även en möjlighet att de konsumenter som gillar bekvämligheten att

handla på nätet men ogillar slå in klädesplagget och skicka tillbaka den, använder sig av detta handelssätt. Butikschefen är aningen kryptisk i sina uttalanden för att på ett rättvist sätt tolka vad denne säger, men det verkar att vad som skiljer sig dessa kunder åt kan vara det emotionella värdet.

Enligt synsättet om kundvärde är det funktionella värdet vilken lösning produkten erbjuder och det emotionella är varför problemet behöver en lösning (Sweeney & Soutar, 2001). En person som köper från nätet kanske är säker på vad lösningen är medan kunden som handlar i butiken är osäker. Kopplas det till begär och behov så baseras det i att butikshandlaren kan leta efter ett begär att uppfylla och vill ha hjälp med att lösa det problemet. E-handlaren kanske redan säker på vad sitt begär grundas i och kan direkt åtgärda problemet. Det var två uttalanden som grundar sig i denna idé, som kommer från Butikschef 4 respektive Butikschef 7 när dessa pratade om två olika kundindex. Det ena indexet, som Butikschef 4 pratade om, handlade om hur många procent av kunderna som faktiskt köpte ett plagg när de var i butiken. Butikschef 7 hade ett likadant index men som mätte kundnöjdhet istället. De två butikscheferna konstaterade till följd av dessa uttalanden om de två indexen att det är mycket lättare att sälja på en kund extra eller kompletterande produkter som denne inte hade i planen på att köpa ifrån början, om kunden är nöjd med servicen.

Om man går efter vad dessa två butikschefer indikerar på så kommer de flesta kunder in och inte riktigt är säker på vad de faktiskt ska handla. Butikschef 4 påstod att 40% av kunderna i butiken faktiskt handlade ett plagg, och enligt denne var butiken i topp på detta index. Vid detta scenario skapar alltså säljarna ett emotionellt värde till vad som redan är det funktionella värdet. Butikschef 6 var också inne på detta tankesätt när denne förklarade vad de anställdas uppgift i verksamheten var:

“Deras jobb går ju också ut på att skapa en känsla, skapa ett köpbehov för att va extra fin [...] Nu förväntar man sig inte att kunden ska köpa med sig alla de produkterna [...] och är man en bra säljare över disken så blir det svårt och säga nej.” - Butikschef 6

Respondenten som bedrev en hårsalong men även sålde kläder och andra produkter, ansåg också att det var lättare att sälja kläder och andra produkter om kunden haft en bra upplevelse. Butikschef 2 påpekar även att upplevelser och händelser brukar locka till sig kunder.

“Vi hade kostymkväll i torsdags, för studenter.” - Butikschef 2

Att ha en kostymkväll konstaterade chefen var en bra idé för att sälja på ungdomar sin första kostym och att få in eventuella blivande stamkunder till butiken. Att ha ett event är dessutom någonting som e-handeln har svårt att konkurrera med enligt butikschefen. Butikschefen påstår att det kommer in mer unga människor idag än vad det gjorde för några år sedan, men kan inte fastslå exakt vad det beror på.

I konsumtionssamhället pratades det om Butikschef 3 och 5 som till viss del hade större maktposition än andra butiker genom att vara fristående. Dessa butikschefer fokuserar, förutom att noggrant välja ut vilka leverantörer de ska samarbeta med, mycket på service jämfört med de andra butikscheferna. När Butikschef 3 tillfrågades hur denne gör för att locka kunder till sin butik svarade responderten:

“Nej, men vi har ju slutat helt med annonsering sedan 5-6 år tillbaka. Vi undviker Sundsvalls Tidning, utan den enda annonseringen vi har, är att folk berättar om att vi finns.” - Butikschef 3

Butikschef 3, som riktade sig in på ett mer högkvalitétssortiment, hade slutat med annonsering och satsar istället på bra service för sina kunder. Dessa kopplar butikschefen ihop med produkter som kräver service och ej är så lämpad för onlinehandel. En strategi som enligt butikschefen funkar väldigt bra då butiken har ökat sina vinstsiffror successivt de

senaste 10 åren. Detta kan leda till att butikschefens bra service bidrar till högre värde för sina produkter redan innan konsumtion om vi drar en koppling till Jiang, Luk och Cardinali (2018), Morschett, Swoboda och Foscht (2007) samt Sweeney och Soutar (2001), som säger att kunder kan ha en positiv uppfattning om en produkt innan konsumtion. Vid frågan om vilka planer denne hade för att fortsätta hålla butikskonceptet intressant konstaterade personen:

“Japp, så det är ju därför [...], vi är nöjd med dom här 3 eller 8% förbättringarna, även om det hade kunnat bli 12 eller 15%.” - Butikschef 3

Butikschefen uppskattar att det är just på grund av sortimentet de har, men även att det beror på servicen. Butikschefen säger att denna kan ställa upp med allt. Behöver en kund en biljett till en fotbollsmatch, möte med en person på banken eller ett rum på hotellet så ställer denna upp och hjälper till med det. I förra kapitlet analyserade vi även Butikschef 5 som åkte hem till en kund, vilket denne beskrev som en liten typ av “extra” service butiken erbjöd för att göra det roligt att handla i butiken. Denna typ av service är kanske inte det vanligaste inom klädbranschen och att servicen samt upplevelsen av att handla i butikerna blir personlig och givande. Detta borde teoretiskt sett få butikschefens produkter att få det högsta upplevda värdet för sitt varumärke om det kopplas till Holbrook och Hirschan (1982), Sweeney och Soutar (2001) samt Zeithaml (1988).

Till följd av detta menar Butikschef 3 att kunden kan tänka sig vara beredd att betala lite mer, vilket inte är orimligt då värdet på produkter blir högre på grund av bra service (jmf Parasuraman et al., 1988). Kunden kan dock tänkas gå till butiken just på grund av de exklusiva märkena, men vid personlig analys av butikschefen som gjordes under intervjun så var det onekligen bra bemötande mot kunderna av denne chef. Kopplas det till vad Butikschef 1 säger om blyga kunder kan det ha motsatt effekt, men behöver inte nödvändigtvis vara ett problem om det är som Butikschef 2 säger och att dessa konsumenter ej går till butik. Det hade varit intressant att ta bort de exklusiva märkena för att se om det verkligen var exklusiva märken som lockade, vilket då butikschefen personligen bedömer som en nyckelfaktor. Det vi såg var något annat och vår analys är att det är servicen som stod ut och inte klädmärkena. Vi fick dessvärre inte tillfälle till att analysera Butikschef 5 bland kunder vilket hade varit ett ypperligt tillfälle att ställa mot Butikschef 3 som jobbar på ungefär samma sätt.

Att skapa upplevelse och service är något som även de andra butikscheferna lade stor vikt på. Bland annat så konstaterade de:

“Det är jätteviktigt att vi följer trender och visar kunderna att vi har det senaste och att vi ger den bästa servicen. Det är ju det vi kan utmana med.” - Butikschef 4

“Och då kan det vara alltifrån “happenings” i butiken som imorgon kväll, att jag bjuder in till modevisning där jag handplockat människor som jag bjuder hit och sen visar vi kläder på det och sen får dom shoppa på kvällen då.” [...] “Vi kan inte bara öppna dörren på morgonen utan vi måste på något sätt hitta tokiga och roliga aktiviteter som folk vill komma hit för. För det hinner ju nätet inte göra, men jag kan ju göra det till nästa dag liksom.” - Butikschef 5

“Det räcker inte med att man bara öppnar ett galler eller en dörr där det står att “det här har vi” för så står det på nätet också och då blir det samma grej. Utan du måste göra någonting mer” - Butikschef 6

“Det är ju såhär faktiskt, vi är ju människor och det är ju en fördel. Vi söker ju kontakt. [...] Och det handlar inte om vad du just ska handla idag utan fokusera på vad kunden faktiskt behöver, det är bättre att bara försöka hjälpa kunden och inte fokusera på att bara sälja produkter.” - Butikschef 7

“Det är ju väldigt enkelt att klicka hem saker. [...] Sen hoppas jag ju någonstans att vi i butiken bidrar till något man inte kan få när man handlar online, och att det ändå ska hålla kvar många i butikerna.” - Butikschef 8

Butikscheferna verkar ha samma åsikter gällande att det krävs något extra för att locka kunder till butiker. Att försöka konkurrera med e-handel genom att endast fokusera på att sälja produkter är en strategi som inte fungerar i längden menar butikscheferna. Utan det krävs att någonting mer för att skapa värde som e-handeln inte kan konkurrera med. De flesta butikscheferna tycker att det är service och upplevelser som kan bidra till ett högre värde inom butikshandel. Hur de väljer att utföra service och upplevelser varierar från butik till butik.

Många av butikscheferna menar även att människor inte kommer att sluta gå i butik, så det är endast viktigt att skapa värde för de som faktiskt fortfarande går i butik. Om det är som vissa butikschefer poängterar, kan cheferna ignorera e-handlarna eftersom dessa ändå inte går i butik och istället fokusera på att skapa upplevelser för den sociala butikskunden. Butikschef 3 och 5 har implementerat denna strategi redan. Enligt de statistiska data i kapitel 4.1 var det en relativt liten del av omsättningen i klädbranschen som innehas av e-handeln, i dagsläget. Om andelen ökar kan det vara läge att tänka om för vissa butikschefer för dess överlevnad. 3 av de resterande 8 företagen arbetar med ett hybridsystem, vilket gör det lite motsägelsefullt men det valet kommer förvisso från koncernen. De butiker som ingår i en koncern verkar inte ha så mycket makt i hur företaget jobbar med e-handel och förändringar i det stora hela, vilket leder oss in på det sista skedet av vår analysmodell i Figur 3 kring företagskultur och tröghet i organisationers möjlighet att ställa om.

4.1.3 Organisationsförändring

4.1.3.1 Företagskultur och förändring

Gällande den pågående, eller stundande, organisationsförändring som butikerna blir involverade i på grund av e-handeln vill vi först undersöka hur butikernas kultur uttrycker sig när ämnet kommer på tal. Organisationsförändringen kan stå inför en kulturell utmaning beroende på om butikscheferna är defensivt inställda till förändringen, eller kanske rent av ser fördelar som underlättar transformationen. För att analysera detta i det sista blocket av vår analysmodell som beskrivs i Figur 3 använder vi oss av Senior och Swailes (2016) modell över organisationers förmåga att förändras, där vi börjar med *ledarskapets öppenhet till nya idéer*, för att sedan röra oss klockvis i modellen enligt Figur 2.

Gällande *ledarskapets öppenhet till nya idéer* (jmf Senior & Swailes, 2016) uttryckte sig butikscheferna relativt olika. De butiker som kan bedömas tillhöra mindre organisationer, antingen fristående butiker eller mindre kedjor, upplevde vi vara mer öppna till att agera på nya idéer. Dessa idéer behövde dock inte vara en omfattning av e-handeln, utan snarare utpräglade idéer för att möta utvecklingen kring e-handel på bästa sätt för butiken. Butikschef 3 beskriver till exempel att denne blivit mer selektiv kring vilka man ska arbeta med, för att på så sätt undvika det som är alltför exponerat online.

*“Nu släpper *varumärke* ut vissa artiklar och delar av kollektionen brandat åt nätet. Andra delar får vi köpa. Så allting går inte att hitta på nätet. Och det är ju *varumärke* unika med, men det är ju för att *varumärke* och *varumärke* har så stora kollektioner, så det är ju omöjligt att lägga ut.” - Butikschef 3*

Butikschef 5, som driver en fristående butik, beskriver också att denne aktivt kommit upp med idéer för att undvika konkurrensen med e-handel, men genom att fokusera på kundgrupper som har svårt att tillgodose sina behov online.

Detta medan de butikschefer som tillhör större kedjor i en del fall inväntade vad ledarskapet högre upp i organisationen skulle komma med för direktiv och idéer. Med detta menar vi dock inte att butikscheferna i de större kedjorna var ointresserade, det var snarare

tvärt om, men de verkade i en del fall uppleva en toppstyrning som hämmande deras egna möjligheter att ta tillvara på nya idéer.

Butikschef 1 ställer sig exempelvis frågande till varför det inte görs mer.

*“...nu är ju vi på *butiksnamn* väldigt separerade från e-handel. Alltså från vår egen e-handel, vi har ju inte nåt smidigt system vilket jag tycker är väldigt konstigt eftersom vi ägs av *koncernnamn* och det *koncernnamn* gör ska vi göra.” - Butikschef 1*

Ett annat exempel på toppstyrning är Butikschef 2, vilken också tillhör en större kedja, som beskriver att butikskedjan den senaste tiden börjat sammankoppla de fysiska butikerna med online, där kunderna beställer på nätet och hämtar ut i butik

“Nu är det ju bra, men det skulle ha hänt mycket tidigare. Det här borde ha hänt för 3-4 år sedan.” - Butikschef 2

Butikschef 4, tillika tillhörande en större kedja, beskriver att butikskedjan inte bedriver e-handel över huvud taget, vilket denne såg som en klar nackdel även för en butikschef. Butikschefen hade även undersökt möjligheterna till att marknadsföra butiken online i ett lokalt format, som ett Instagramkonto för just denna butik i Sundsvall, men fått avslag på den idén. Butikschefen verkar till synes vilja integrera butik och online i högre grad än vad koncernledningen vill, i det här fallet. Butikschef 8 å andra sidan hade inte heller någon e-handel, men hade fria händer att marknadsföra sin butik online, vilket denne såg som en klar fördel men en idé som kommit från butiken och inte koncernen.

Butikschef 7, också tillhörande en större kedja, upplevde att de hade en välutvecklad e-handel och levde till största del i visionen av fördelar som Butikschef 4 saknade, som exempelvis möjligheten att hänvisa kunder online i det fall produkten inte finns på lager i butiken, eller att beställa online och hämta i butik. Butikschef 7 beskrev vidare att kedjan genomfört en nystart av e-handeln de senaste åren och att det kom många nya idéer kring hur detta skulle kunna integreras med butik, vilket denne också ställde sig odelat positiv till.

“E-handeln och jag, vi matar ju varandra. För att om man skulle stänga våra butiker så skulle man inte ha någon regional räckvidd, och då skulle man inte var “top of mind” längre.” - Butikschef 7

De följande två delarna av modellen i Figur 2 kommer att analyseras gemensamt, då vår uppfattning är att den naturliga vägen för spridande av information är via butikschefen - *attityden till att dela information*. Frågan är sedan vad butikschefen gör med informationen och om den diskuteras öppet - *uppfattningen av öppenhet att diskutera känsliga ämnen*. (Senior & Swailes, 2016)

Kring frågorna om spridande av information och hur detta förmedlas ut minns Butikschef 1 tillbaka när denne själv blev tilldelad rollen som butikschef.

“Men det märkte ju jag en väldigt stor skillnad att, nu kanske det beror på vilken chef jag hade innan jag själv blev butikschef, men jag blev ju mycket mer insatt i verksamheten när jag blev chef än när jag var anställd.” - Butikschef 1

Butikschef 1 beskriver vidare att det normalt bara är butikschefen som har tiden att läsa mail och sätta sig in i organisationen, och att det sedan är butikschefens ansvar att förmedla det som behövs till personalen på veckomöten eller informationstaylor. Detta sammanfattar också till stor del bilden hos de övriga butikscheferna, att de förmedlar informationen i den mån de själva får ta del av information, men det finns en uppenbar risk för skevheter då det är butikschefen som väljer vad som är lämpligt att förmedla vidare. Om butikschefen själv ser utvecklingen som ett hot kanske de hellre undviker att prata om det, men ingen av butikscheferna uttrycker det så just i samband med diskussionen att sprida information.

“Det finns ju en avdelning för det som skickar ut måndagsbrev, veckobrev där vi får uppdateringar. [...] Det är upp till mig att fördela den vidare till mina säljare så att dom inte står som några fågelholkar när det kommer kunder.” - Butikschef 2

“Oh ja, vi har ett helt team som jobbar med det. Så vi har ju 15-20 stycken som jobbar med e-handel, och i det gängen så sitter det även ett CRM-gäng, som mäter kundnöjdhet och hur kunderna tänker. [...] Sen har vi månadsmöte en gång i månaden och där har vi digitalisering som en punkt.” - Butikschef 7

I vilken grad de olika butikerna och dess koncerner omfamnat e-handel verkar skilja sig avsevärt. Butikschef 8 beskriver sig själv som oinsatt i ämnet då de inte startat upp sin e-handel än, men att den information som finns förmedlas vidare. Butikschef 4 som befinner sig i en liknande situation beskriver också informationen kring teknisk utveckling, där vi kan skymta en besvikelse över att inte vara mer informerad, då butikschefen själv har en positiv inställning till e-handel i stort.

“Om det är någonting som dom jobbar med eller tänker skapa i framtiden. Ingen aning, vi får väldigt lite informationen om sådana saker. Vi får se. [...] Men ja, vi får nog reda på det vi behöver veta, kanske.” - Butikschef 4

Vår upplevelse var också att butikscheferna oftast visade en nyfikenhet att ta del av just den här typen av information, även om den inte kommer via kanalerna inom koncernen. Butikschef 6 beskriver att denne var väldigt nöjd med den information som kommer via sina ägare, medan andra får söka aktivt på egen hand.

“Vi har ju branschorgan som informerar oss om det kan man säga, så det finns ju en del olika. Dels en papperstidning som kommer, som heter Habit, sen har jag Market Update på min mobil.” - Butikschef 5

Nästa steg i modellen som beskrivs i Figur 2 har som ambition att fånga butikschefernas uppfattning kring huruvida organisationens struktur tillåter förändring (Senior & Swailes, 2016). Här såg vi precis som i början av modellen en skillnad beroende på om det var en mindre fristående butik eller om de tillhörde en stor kedja. De två mindre butikerna beskrev utmaningen att förändras i den mån att de kunde konkurrera online med e-handel som övermäktig, huvudsakligen på grund av bristande resurser, och sökte andra sätt att undvika förändring åt det hållet.

Butikscheferna i de större kedjorna beskrev alla att utvecklingen går mot online, även om det var skillnad i vilken grad de applåderade denna utveckling. Endast en av butikscheferna i de större kedjorna, Butikschef 4, beskrev något som kan tolkas som strukturella problem från organisationens sida, där ägarna till butikskedjan härstammade från en kultur som enligt utsago inte var kända för att omfamna teknisk utveckling. Kedjan präglades även av en strikt hierarki plus att kedjan har ett koncept som bygger på låga kostnader där de även minimerar utgifterna för marknadsföring. Vår tolkning är att det kan upplevas som ett stort strukturellt kliv (jmf Senior & Swailes, 2016) för en sådan kedja att dra på sig stora IT-kostnader, som en välutvecklad e-handel medför.

“Precis, där har jag ganska lite att säga till om. Vi försöker ju själva komma med idéer, väldigt små idéer, som till exempel att starta ett eget Instagramkonto men det är ju oftast nej.” - Butikschef 4

Butikschef 7 beskriver också att de strukturella problemen (jmf Senior & Swailes, 2016) snarare varit att det i ett historiskt perspektiv varit krångligt att handla på nätet, och att det är först på senare tid som kedjan sett det som värt att satsa riktigt ordentligt, tack vare smidigheten med teknisk utveckling.

“Vi var först på pucken men då var det ingen som hade internet. Det var jättetidigt dom här var ute med e-handel och då vart det typ, “Hallå, vart är alla?”, så dom sket i det. Dom hade ju postgiro och bank-ID existerade ju inte, så det var lite problem där. Det var inte så enkelt att det bara var att klicka på Swish i telefonen och poff så kommer det hem. Så att när vi väl startade om igen hade ju alla andra liksom hållit på hur länge som helst. När vi kom igång så var vi tvungen att rivstarta, och det gjorde vi också.” - Butikschef 7

I det sista skedet av modellen vi praktiserar i Figur 2, där vi analyserar *attityden till att experimentera med nya processer* (Senior & Swailes, 2016), såg vi att de flesta av butikscheferna beskrev någon form av ny process som grundade sig som en effekt av e-handelns intågande på marknaden.

Butikschef 1 och 2 beskrev båda att livet som butikschef inte blev enklare av utmaningen med e-handel, där de beskrev utvecklingen som “jobbig” och “tråkig” i den bemärkelsen att det inte kommer in lika många kunder i butiken längre. Men de uttryckte samtidigt att de inte vill stå utanför utvecklingen och de såg tillsammans med Butikschef 7 positivt på en experimentell åtgärd (jmf Senior & Swailes, 2016) som flera butiker enligt utsago infört, där butikerna sammankopplas med onlinehandel.

*“...det är ju många som har börjat med att man kan lämna tillbaka i butiken. *Butiksnamn* har ju börjat med det till exempel, man kan beställa från nätet också tänker man nej, och så går man bara tillbaka till butiken. [...] Jag tror ju att vi kanske borde försöka göra nåt mer som *butiksnamn*, nån slags hybrid liksom” - Butikschef 1*

Butikschef 2 beskriver att deras kedja börjat med det som Butikschef 1 föreslår, och att det dessutom finns en finansiell aspekt i det hela.

“Nu beställer du ifrån nätet... även om det är billigare där, och sen skickas det till butikerna och sen kommer kunden och köper det hos oss. [...] Det är vi som får pengarna då, så att, det blir mycket så.” - Butikschef 2

Att butikschefen kan räkna hem ett resultat i samarbetet med onlinehandeln torde vara ett positivt incitament för att skapa ett engagemang kring utvecklingen, men å andra sidan beskrev Butikschef 7 att de i samma situation bara fungerade som en servicestation i samarbetet med onlinehandel. För Butikschef 7 blir alltså samarbetet en börda som inte genererar något till butikens resultat, men respondenten beskrev ändå att det fanns fördelar med att bli involverad.

“Och sen är det ju att se till att sälja till alla som kommer in, till exempel kan vi sälja något mer till dig när du hämtar ditt paket. Du har ju ändå kommit in i min butik, så då försöker vi använda det till att försöka tänka lite utanför boxen.” - Butikschef 7

De två mindre butikerna, innefattandes Butikschef 3 och 5 som vi beskrev tidigare, experimenterade (jmf Senior & Swailes, 2016) snarare med processer där de försökte undvika konkurrenssituationen med e-handeln. Butikschef 8 hade fått information om att kedjan kommer starta e-handel till hösten, men hade inte fått ta del av mer information än så. Vi fick dock inte uppfattningen om att Butikschef 8 sökt själv efter ytterligare information, vilket ger oss uppfattningen om att respondenten har en relativt avvaktande inställning till experimenterande av nya processer (jmf Senior & Swailes, 2016) och hellre lever i nuet.

“Sen har ju vi ingen onlineshop än, utan det kommer dom dra igång till hösten och det kommer bli intressant hur det kommer påverka våra butiker. [...] Vi får göra dagarna så bra vi kan med det vi har att jobba med liksom. Vi ser det ju mer upp till oss än vad vi skyller på någonting annat, men vi pratar inte så mycket om det. Vi skyller inte på e-handeln eller på Birsta eller så. Vi tänker positivt.” - Butikschef 8

Butikschef 4 visade en nyfikenhet på att testa digitala kanaler i marknadsföringssyfte, samt gjorde egna antaganden om att kedjan borde starta e-handel, men hade ingen egentlig aning på grund av bristande information. Den hierarkiska företagskulturen i det här fallet, som vi beskrev tidigare, ledde också till att nya idéer som lokala digitala kanaler också tillbakavisades. Vår bedömning blir alltså att det snarare är butikskedjans ledning som visar skepsis till att experimentera med nya processer (jmf Senior & Swailes, 2016), medan butikschefen blir bakbunden gällande sina nya idéer.

*“Så jag upplever att *Butikskedjan* är ganska så långt efter när det gäller digitaliseringen och jag vet inte om det bara gäller vår kedja eller om det är så här i *Kedjans ursprungsland* generellt.” - Butikschef 4*

Senior och Swailes (2016) modell i Figur 2 över organisationers förmåga att förändras avslöjade att de olika butikerna ligger till synes olika i synk till förändringen med e-handel, och de har också aktivt valt att hantera situationen annorlunda.

Analysen tar sig vidare genom att se till om de kulturella aspekterna i butikerna skulle kunna vara ett hinder, och hur organisationen verkar hantera det hela. Givet att butikerna behöver genomgå en förändring för att hävda sig mot butiksdöden föreslår Senior och Swailes (2016) fyra förhållningssätt för att hantera eventuellt kulturellt motstånd från butikerna. Dessa var att *ignorera kulturen, styr runt kulturen, försök ändra kulturen för att passa strategin*, alternativt *försök ändra strategin för att passa kulturen*.

Det samtliga butikschefer uttrycker gemensamt är att utvecklingen kring e-handel är ett erkänt fenomen som påverkar deras verksamhet, och erkänner också på det viset ett behov av förändring för att överleva. E-handel har pågått under många år vid det här laget, och flera av butikscheferna beskriver hur andra butiker har fått stänga, ofta till följd av en fallande försäljning. Det råder alltså ingen tvekan om att butikscheferna kommit till sans och erkänt utmaningen, men *hur* de hanterar förändringen med hänsyn till kulturella värderingar är till synes relativt olika.

Butikschef 2, 6 och 7 hade genomfört förändringar som inkluderade e-handel, där den fysiska butiken var som en sammanlänkad funktion. Detta såg dessa butikschefer som en positiv utveckling, där de alltså varit beredda att *ändra sin tidigare butikskultur för att passa organisationens strategi* (jmf Senior & Swailes, 2016) kring e-handel.

Butikschef 1 beskriver att kedjan har en välutvecklad e-handel, men att butiken inte är sammanlänkad som i fallet med tidigare nämnda butiker. Detta var dock något som Butikschef 1 efterlyste, och denne befinner sig i en situation där organisationen verkar *styra runt butikskulturen* (jmf Senior & Swailes, 2016), medan butikschefen hade föredragit att bli en del av online och offrat sin egen kultur.

Butikschef 8 hade å andra sidan fått information om att kedjan skulle starta e-handel till hösten, men hade en avvaktande syn på det hela och hade till synes inte tagit ställning till några direkt kulturella konsekvenser av det hela. Detta kan också tyda på en reaktion av oro som vi ämnar diskutera i nästa kapitel.

De två mindre butikerna drivna av Butikschef 3 och 5 hade också identifierat utmaningen, men tacklade utmaningen annorlunda jämfört med de större kedjorna, där de snarast *ändrat strategi för att passa butikskulturen* (jmf Senior & Swailes, 2016) och då specifikt fokuserat på de fördelar som fanns med att driva fysisk butik (jmf Scholz, 1987).

Butikschef 4 beskrev en problematisk situation, där denne identifierat ett behov till förändring och dessutom fått önskemål av sin personal att synas mer online, men befann sig i en företagskultur där nya förslag snarast blev *ignorerade* (jmf Senior & Swailes, 2016).

*“Jag kan inte lägga upp en annons i ST eller skapa en Facebook-sida eller Instagram, det får inte vi göra. Vi är så låsta så det är jättesvårt. Och varför det är såhär det kan jag inte svara på. Herr *Ägaren*, som äger allt, vill ha det såhär.” - Butikschef 4*

Butikschef 4 verkar uppleva en frustration där denne identifierat ett behov av kulturell och praktisk förändring till att gå mer mot online, som även personalen uppmuntrar, vilket borde vara en bra utgångsposition för en butikschef som vill genomföra förändring då denne har personalen med sig. Butikschefens frustration hade antagligen kunnat lindras om denne fått information kring att förändring fanns på ritbordet, men eftersom ingen sådan information kommit fram kan vi förstå frustrationen. Butikschef 4 säger istället att denne "antar" att det är på gång.

4.1.3.2 Motstånd mot förändring

Som vi har beskrivit tidigare visar tidigare forskning på att ledare längre ner i organisationen har större oro kring teknisk utveckling kontra sina motsvarigheter högre upp i organisationen (Kolbjørnsrud et al., 2017). Det vi vill undersöka i detta sista skede av vår analysmodell visualiserat i Figur 3 är om denna oro kan yttra sig som *individuella drivkrafter* (Senior & Swailes, 2016), för att sedan analysera om dessa drivkrafter riskerar att utvecklas till ett motstånd mot förändring.

För att avslöja de individuella drivkrafterna fann vi intressant data främst från frågorna kring hur butikschefen ser på utmaningen med e-handel, samt hur deras personal ser på utmaningen. Vi märkte att de individuella drivkrafterna ofta grundade sig i en oro, men inte på det viset att drivkraften gick över till att motverka nödvändig förändring, snarare tvärt om. Detta kan ha att göra med att e-handel har pågått under en längre tid, och butikscheferna med personal har bevittnat effekterna av det hela de senaste åren. På det viset är de fullt inställda på att förändring är nödvändig, snarare än att hålla fast vid det gamla.

Butikschef 1 uttryckte snarast en iver att förändras och ställde sig frågande till varför andra delar av koncernen fått ta del av ett hybridsystem mellan butik och online, medan dennes butikskedja än så länge lämnats utanför.

*"...nu är ju vi på *Butiksnamn* väldigt separerade från e-handel... alltså från vår egen e-handel, vi har ju inte nåt smidigt system vilket jag tycker är väldigt konstigt eftersom vi ägs av *Koncernnamn* och det *Koncernnamn* gör ska vi göra. [...] Jag tror det kommer ta över mer och mer och det har vi ju märkt också på att det är alltfler *Butiksnamn* som stänger." - Butikschef 1*

Det Butikschef 1 beskriver kan tolkas som att denne upplever en *osäkerhet och tvetydighet* (jmf Senior & Swailes, 2016) kring utvecklingen, då denne hade förväntat sig samma tekniska utveckling som resten av koncernen. Att butikschefen i samband med detta även konstaterar att det läggs ned butiker, och kanske ser ett samband med nedläggningen av butiker och avsaknaden av satsningar i teknisk utveckling, blandar egentligen in samtliga av de individuella drivkrafterna eftersom butikschefen i sådana fall identifierat en risk att förlora sitt jobb.

En annan butikschef som också valt en omfamnande inställning till teknikutvecklingen, och vars kedja dessutom infört e-handel på ett sätt som samverkar med butik, är Butikschef 7.

"Jag vill att vår kedja ska ha ett bra namn, jag kan ju inte tävla mot mig själv, det är ju dumt. Även om jag vill att vårt hus jättegärna ska överleva, ha mycket kunder och så där. I det stora hela är det bara att hänga på för det här går ju inte att kämpa emot. Finns inte en chans att bromsa e-handeln." - Butikschef 7

Butikschef 7 uttrycker att denne är medveten om att butiken kan läggas ned till följd av en ökad e-handel, men det märks också att butikschefen bearbetat denna oro under en längre tid då det i samband med detta kommer flera argument till varför just en butik i city har ett marknadsföringsvärde som samverkar med onlinehandeln. Detta kan vara ett sätt för butikschefen att hantera oron för *kringliggande förändringar utom dennes kontroll* (jmf Senior

& Swailes, 2016), men butikschefen verkar samtidigt förbehållslöst stödja utvecklingen som butikskedjan vill gå åt.

Gällande de två mindre butikerna representerade av Butikschef 3 och 5 vore det lätt att dra slutsatsen att de drivs av *rädslan för det okända* (jmf Senior & Swailes, 2016) eftersom de inte valt att satsa alls på e-handel. Vår analys är att detta inte är fallet, då de båda talade med ett självförtroende som snarare tydde på att det handlade om ett medvetet val utifrån deras resurser när de nischat sig mot produkter och tjänster som inte lämpar sig optimalt online, eller inte figurerar online i den grad att det blir en konkurrenssituation.

“Har man en gång kommit upp till oxfilén så är det svårt att backa till fläskfärsen liksom. Så kostymer går ju verkligen inte att sälja på nätet, det är många som har försökt och misslyckats. [...] Skor och kostymer är så svårt, sedan är det passning, vi ändrar ju ändå 97 av 100 kostymer. När man köper kostym för 6000 kr så vill man ju att skraddaren... det finns ju ingen skraddare på nätet!” - Butikschef 3

Författarna är å andra sidan medvetna om att det numera finns skraddare på nätet som kan skraddarsy även kostymer, men andemeningen med det Butikschef 3 beskriver känner vi för. Det är inte enkelt för en lekman att *agera* skraddare, själva momentet med måttband. Vi misstänker att även butikschefen är medveten om konkurrensen då denne beskriver att många försökt, och på det viset kan uttalandet tolkas som en reaktion på *potentiell förlust av nuvarande färdigheter* (jmf Senior & Swailes, 2016) som tidigare setts som unikt. Vi vidhåller dock att butikschefen har en poäng i att det rimligen bör vara enklare att hantera i butik, och att detta i sådana fall kan ses som en form av *praktiskt* motstånd mot att de valt att inte gå online.

Butikschef 2 och 8 verkade mer ha förlikat sig med att utvecklingen är en *kringliggande förändring utom deras kontroll* (jmf Senior & Swailes, 2016), där de gör det bästa av situationen utifrån deras förmåga.

“...det är väldigt svårt att konkurrera med. Det gäller ju i butiken att kämpa för varan, prata om varan, så att kläder för 79 kr på nätet och 500 kr i butik, det är ju kvalitetsskillnad på dom som inte framgår. Så man får ju prata ännu mer om produkten helt enkelt.” - Butikschef 2

Butikschef 8 har ett liknande resonemang att de snarare gör vad de kan i butiken än att peka på det som eventuellt stjälar kunder, och beskriver vidare att denne parkerat frågan till hösten då kedjan drar igång sin onlineshop. Butikschef 8 nämner i en neutral ton att *“det kommer bli intressant hur det kommer påverka våra butiker”*. Resonemangen från Butikschef 2 och 8 kan tolkas som en drivkraft att skydda sig själv mot utvecklingen med insikten att det ändå ligger *utanför deras kontroll* (jmf Senior & Swailes, 2016), men framförallt Butikschef 2 var samtidigt positiv till att kedjan nu tagit tillvara på möjligheterna med e-handel och dessutom gjort butikerna delaktiga, om än bara på prov så här långt. Även i det här fallet gör vi alltså analysen att butikscheferna ser ut att vilja delta i förändringen, även i det fall de ser på utvecklingen med en underliggande skepsis.

Butikschef 6 beskrev först sin upplevelse av branschen som indikerade en *kringliggande förändring utom kontroll* och kanske även en *rädsla för det okända* kring vart utvecklingen skulle ta vägen (jmf Senior & Swailes, 2016).

“...på de månaderna som jag jobbat här har det stängt 3 butiker och 1 har kommit upp. Så det är ju trögt, en stor kostnad och då pratar vi inte bara produktkostnader och lagervärde utan vi pratar hyror och vad som händer med städerna överhuvudtaget.” - Butikschef 6

När Butikschef 6 berättade vidare så tolkade vi detta uttalande snarast som en form av medvetenhet. Kedjan butikschefen tillhörde hade en egen e-handel som även butikschefen var högst delaktig i, vilket antagligen kan motverka känslan av *upplevd brist på färdigheter i*

den nya situationen (jmf Senior & Swailes, 2016). Det var svårt att hitta drivkrafter hos Butikschef 6 som var annat än till förändringens fördel, då drivkraften snarast verkade vara att se e-handel som en roande utmaning man kunde jobba med.

“Jag tycker det är positivt, i det stora hela. Vi är ju bekväma, det är ju klart att det ska gå snabbt. Man måste hålla ned kostnader och då är ju webbhandel, alltså e-handel, allting som är digitaliserat fantastiskt.” - Butikschef 6

Butikschef 6 beskrev även flera planer butiken hade med att göra sig själv mer personlig online, som en presentation av personalen och deras favoritprodukter, som även kunde gynna den fysiska butiken då tröskeln för ett fysiskt besök blev lägre rent socialt. Butikschefen beskrev också vikten av att nätverka och arbeta tillsammans för att detaljhandeln skulle kunna dra nytta av sina fördelar att vara just fysiska. Eftersom butikschefen verkade så medveten om konsekvenserna av att inte utvecklas verkar de individuella drivkrafterna snarast driva denne för förändring och inte mot (Senior & Swailes, 2016).

“Jag tycker att alla inom detaljhandel är duktiga på att ta hand om varandra och visa att vi måste kämpa tillsammans.” - Butikschef 6

Butikschef 4 verkar enligt vår mening ha en liknande grundinställning till att detaljhandeln behöver utvecklas, med skillnaden att det inte händer i samma grad som hos Butikschef 6. Butikschef 4 ser alltså liknande behov som Butikschef 6, men de individuella drivkrafterna (jmf Senior & Swailes, 2016) yttrar sig mer i frustration då denne önskar en större utveckling.

“Så vi har väl det rätt så tufft på det sättet eftersom vi inte kan konkurrera med andra kedjor som har e-handel. Men det vi får göra är att verkligen ta hand om våra kunder som kommer in i butiken och jobba extra hårt med det.” - Butikschef 4

Som vi nämnt tidigare har även Butikschef 4 kommit upp med konstruktiva förslag till förändring med syfte att öka närvaron online, men blivit motarbetad av kedjan. Det butikschefen ser är istället en utveckling där kedjan börjar erbjuda kunderna rabattkuponger, men inget för att stärka sin position online.

“Nu har vi ju börjat med kuponger som vi kan skicka med kunderna som de kan använda vid nästa köp. [...] Så det börjar ju liksom lite smått, men det är ju klart att vi skulle kunna sälja ännu mer om vi bara fick synas. I media men framförallt sociala medier, det är framförallt där vår kundkrets finns och hänger.” - Butikschef 4

Butikschef 4 beskriver alltså ett stort behov av förändring, och en förändring av modernare snitt kontra rabattkuponger. Denna iver att hänga med i utvecklingen kan såklart grunda sig i en upplevd potentiell risk att förlora maktposition eller belöningar (jmf Senior & Swailes, 2016), men det blir aldrig riktigt tydligt vilken av de individuella drivkrafterna som driver butikschefen till denna frustration. Sammantaget är vår analys att Butikschef 4 ogillar förändring som är utanför dennes kontroll (jmf Senior & Swailes, 2016), då det återkommande är att denne önskar bli mer involverad i utvecklingen och verkar drivas av möjligheten att kunna bidra.

Vi vill också stanna vid Butikschef 4 när vi börjar vår analys av eventuellt organisatoriskt motstånd (jmf Senior & Swailes, 2016). Det finns flera saker som överraskade författarna med denna kedjas ovilja att exponera sig online eller ens genomföra reklamkampanjer. Butikschef 4 upplever nu istället att kedjan satsar på kuponger, vilket inte bör vara den modernaste av metoder, medan kedjans butikschef ser ett skriande behov av att vara mer online. Det hade inte varit så anmärkningsvärt beteende om kedjan motsvarat samma situation som Butikschef 3 och 5 befinner sig i med enskilda butiker, där det rimligen är en brist på resurser (jmf Senior & Swailes, 2016) som gör att de inte gått mot online. Men till

saken hör att Butikschef 4 representerar en kedja som finns representerad i 4 kontinenter med sammantaget över tusen butiker. Det kan ses som en *tröghet som härrör från den systematiska naturen* (jmf Senior & Swailes, 2016) av just den här organisationen, men samtidigt måste man vara medveten om att det är just denna organisationskultur och försiktighet som gjort dem framgångsrika (Scholz, 1987). Butikschef 4 beskriver återkommande situationen som en kulturfråga.

“Dom vill ju ha kontroll på allt. Dom är ju rädda att vi ska lägga upp fel grejer. [...] Det är väldigt styrt uppifrån alltihop, det är väldigt stor hierarki. [...] Det här har ju inte med saken att göra, men min personal får inte göra en retur i kassan utan jag måste komma dit och slå in en kod, bara en sådan sak.” - Butikschef 4

Givet att detta är ett arbetssätt som karaktäriserar kedjan kan vi anta att det är planerat, och arbetssättet kan då översättas till *struktur, kontrollsystem, ritualer och rutiner som är starkt sammanlänkade och svåra att ändra på* (jmf Senior & Swailes, 2016). Att detta också kan upplevas som ett organisatoriskt motstånd mot förändring är uppenbart av hur Butikschef 4 upplever situationen.

Gällande organisatoriskt motstånd hos Butikschef 1, 2, 7 och 8 är vår bedömning att de alla upplever en *tröghet som härrör från den systematiska naturen av organisationen* (jmf Senior & Swailes, 2016), då de alla beskriver att kedjan alternativt koncernen de tillhör antingen relativt nyligt eller inom en överskådlig period har en uttalad plan på att göra verksamheten mer online. De tillhör alla kedjor av större art, så det bör rimligen finnas resurser rent ekonomiskt. Däremot kan trögheten bero på just organisationens storlek, att det tar tid att införa en förändring som ska utspela sig över ett stort maskineri. Tre av dem uttrycker också att de ställer sig positiva till utvecklingen eller att de gärna sett denna utveckling tidigare.

*“Jag tror ju att vi kanske borde försöka göra nåt mer som *Koncernen*, som du säger nån slags hybrid liksom, så tror jag att det kommer ge lika stort utslag. [...] Jag tror det kommer ta över mer och mer, absolut, än vad det redan har gjort.” - Butikschef 1*

“Nu är det ju bra, men det skulle ha hänt mycket tidigare. Det här borde ha hänt för 3-4 år sen” - Butikschef 2

“När vi kom igång så var vi tvungen att rivstarta, och det gjorde vi också. För då fanns det där beteenden redan, det var ju jättemånga som hade sökt på vår e-handel och inte hittat det.” - Butikschef 7

Avslutningsvis är vår analys att Butikschef 6 verkar befinna sig i en harmonisk situation utan några särskilda störningar från *organisatoriskt motstånd* (jmf Senior & Swailes, 2016). Butikschefen beskriver att ägarna till kedjan tagit tillvara på utvecklingen kring e-handel på ett fördelaktigt sätt, och denne hade även själv fått ta del av information och varit delaktig under processens gång. Organisationen var i ett stadium där de arbetade för att ta tillvara på möjligheterna kring e-handel ytterligare, och butikschefen beskrev exempelvis vikten av att vara digitala för att ta lyra på den kommande generationens kunder.

“Kan alltid bli bättre naturligtvis, i form utav nytänk eller... Men ser man på ungdomar eller kids överhuvudtaget så är ju allting digitaliserat, dom törs ju knappt prata med folk. [...] Så att nå fram till dom på något annat sätt så att dom vågar, där tror jag att dom kan bli bättre för att klyftan är så stor.” - Butikschef 6

Till saken hör att Butikschef 6 arbetar i en mindre kedja med en direkt närhet och kontakt med ägarna, kontra den omvända situationen i de större kedjorna vi analyserat. Det vi menar är att det torde vara enklare att engagera butikscheferna i en mindre kedja med direktkontakt till ledningen, men samtidigt är detta ingen garanti för att de inte ska möta organisatoriskt

motstånd i form av exempelvis *tröghet som härrör från normer inom gruppen*, eller *bristande resurser* som vi såg hos de mindre butikerna drivna av Butikschef 3 och 5 (jmf Senior & Swailes, 2016).

5 Diskussion, slutsats och förslag till fortsatt forskning

5.1 Diskussion och slutsats

5.1.1 Kundens sätt att konsumera och vad de värderar

Denna diskussion tjänar syftet att öka förståelsen för konsumtionssamhället. Utifrån våra möten med butikscheferna kunde vi konstatera att handeln i klädbranschen gått till att bli konsumtions- och begärsdriven snarare än produktions- och behovsdriven (Baudrillard, 2017; Corrigan, 1997; Firat & Venkatesh, 1993). Gällande att ta tillvara på möjligheterna i detta moderna konsumtionssamhälle har det framkommit en rad olika kreativa tillvägagångssätt, inte minst sätt att utnyttja kundens begär (Corrigan, 1997) kopplat till självförverkligande som framgår av Figur 1.

Butikscheferna visade denna medvetenhet genom att exponera kläder som sände särskilda budskap, som politiska eller allmänt provocativa, som enbart kan ses som begärsdrivet då budskapen inte fyller någon praktisk funktion i övrigt som exempelvis lagens väktare som har ett praktiskt behov av att se ut just som en polis.

Två av butikscheferna (de fristående butikerna) beskrev att de försöker undvika konkurrensen med e-handel genom att sälja varumärken som helst inte existerar online över huvud taget, vilket kan skapa ett begär (jmf Corrigan, 1997) att handla något exklusivt, men om denna strategi är hållbar i längden ställer vi oss frågande till då kunderna på ett enkelt sätt fortfarande kan finna alternativa kläder online i minst samma klass. Å andra sidan kan begäret handla om att vara unik i sin stil och inte att själva märket på kläderna i sig skulle ge en viss status.

Kollektioner i överflöd var ett annat tecken på att butikerna spelar med i konsumtionssamhället (Baudrillard, 2017; Corrigan, 1997), men vår bedömning är att dessa tillvägagångssätt inte räcker för att butikerna ska ha något existensberättigande, då e-handeln spelar på samma strategi och antagligen har minst lika stor medvetenhet om hur konsumtionssamhället fungerar. E-handeln har också fördelen att vara tillgänglig för kunderna dygnet runt, vilket är en bekvämlighetsfaktor som bidrar till bättre kundvärde (jmf Poole et al., 2017).

Flera butikschefer beskrev också att de samarbetade med andra delar av näringslivet, som bilhandlare och restauranger. Detta antar vi som en bra idé som kan leda till synergieffekter, då exempelvis en restaurang rimligtvis inte är i en lika utsatt situation gentemot e-handeln. På det viset kopplas självförverkligande (kläder) ihop med fysiska behov (mat) på ett sätt som e-handeln inte förmår göra.

Vidare har vi förutom att undersöka hur fysiska butiker spelar på kundernas begär även undersökt hur butikscheferna arbetar för att skapa värde (jmf Holbrook & Hirschan, 1982; Morschett et al., 2007; Zeithaml, 1988). Vår uppfattning är att butikscheferna inte lägger så stor vikt vid de personer som väljer att handla på nätet, vilket i sig inte är så märkligt eftersom de har svårt att komma i kontakt med dessa människor. Istället fokuserar butikscheferna på kunder som föredrar service, samtidigt som de konstaterar hur viktigt det är att anpassa sig efter kundens individuella preferenser. Detta borde vara särskilt viktigt i de butiker som har stort sortiment där flera olika typer av människor väljer att handla. Att föreslå att butikscheferna borde forma sitt sortiment eller service i syfte att skapa ett värde för begäret, eller den emotionella faktorn, blir därmed lite som att sparka in en öppen dörr.

Butikscheferna instämmer med varandra i att fysiska butiker har ett serviceövertag gentemot e-handeln och fokuserar mycket på den punkten. Då är även butikschefer som har ett hybridsystem inkluderade. Som vi tolkar det menar nog butikscheferna att det som är omöjligt för e-handeln att återskapa är mänsklig kontakt. Det var dock bara två chefer som uttryckligen specificerade sig på just det sättet. Servicen online är förvisso inte densamma i butik, men enligt vår uppfattning kan till exempel en konsument få bättre överblick kring utbudet i en webbutik kontra i en fysisk butik.

Det finns alltså för- och nackdelar med både e-handel och butikshandel. Det är inte omöjligt att butikshandel kommer fortsätta att existera under lång tid, precis som många av butikscheferna tror då människor har olika preferenser. Å andra sidan är det nästintill omöjligt att se åt vilket håll och hur långt den teknologiska utvecklingen kommer att gå. Butikscheferna visar dock en medvetenhet kring att framtidens butiker behöver se annorlunda ut än vad de gör idag.

Vår slutsats kring konsumtionssamhället och kundvärde är att det trattar ner till att det fysiska butiker kan se som sin största fördel är möjligheten att ge kunderna en bättre serviceupplevelse. Vår tolkning av situationen är att fysiska butiker har en konkurrensfördel mot e-handel då Zeithaml (1988) samt Morschett, Swoboda och Foscht (2007) konstaterar att ett högt uppskattat värde symboliserar känslan av en bra affär. Fysiska butiker har möjlighet att vara mer flexibla i köpögonblicket och anpassa sig till kundens behov, karaktär och krav kontra en statisk webshop. De två fristående butikerna utmärkte sig extra mycket i den bemärkelsen där de beskrev att de var beredda att gå långt för att uppfylla kundernas behov. Om kunden upplever ett större värde i och med detta leder det i sin tur till att kunden kommer tillbaka. Vår bedömning är att även dessa former av grepp går att koppla till kundernas begär, men på ett mer socialt plan där butikscheferna får spela på kundernas illusion av dem själva (Corrigan, 1997; Driver, 2009; Johnsen & Gudmand-Hoyer, 2010), där kunderna kan lockas med statusupplevelsen av att synas vid själva köptillfället och skicka signaler till andra om vilka de är baserat på var de handlar (Corrigan, 1997; Crane, 2000; D'Arpizio, 2014; Millan & Mittal, 2017).

5.1.2 Organisationsförändring

Denna diskussion tjänar vårt syfte att synliggöra de kulturella aspekterna och eventuellt motstånd kopplat till förändringsarbete, som kan vara en delförklaring till varför butikskedjor agerar som de gör under utvecklingen med e-handel.

Det vi kunde se avseende de små fristående butikerna var att de är medvetna om utvecklingen med e-handel, och väljer ut märken som inte finns online. De fokuserar även på produkter som inte är fullt ut lämpade för e-handel. Oavsett hur framtiden ser ut så har dessa butikschefer försökt gardera sig i nuläget mot e-handeln, då de har möjligheten att göra det.

För butikerna som ingår i en större koncern blir det svårare att göra sådana strategiska val då dessa verkar vara styrda hierarkiskt i en större skala, vilket flera av butikscheferna beskrev frustration över. I några av butikerna som ingår i en större koncern har vi med stöd av Figur 2 identifierat att de börjat experimentera med nya processer (jmf Senior & Swailes, 2016) i form av ett hybridsystem som sammanlänkar fysisk butik och e-handel. Denna företagsstrategi är inte till för att försvara sig mot e-handeln, utan istället försöka samarbeta med den.

Vår uppfattning är att själva samarbetet med e-handel gjorde att butikscheferna inte i lika hög grad såg e-handeln som en konkurrent. De butikschefer som var delaktiga i processen hade iallafall en mestadels positiv attityd till utvecklingen. Genom att konsumenten får fler och bättre valmöjligheter kan denna strategi från ett företagsperspektiv även leda till ett högre kundvärde om paralleller dras till Holbrook och Hirschan (1982), Sweeney och Soutar (2001), samt Zeithaml (1988).

Vår bedömning är att butikscheferna i det stora hela hade en positiv syn på framtiden, givet att de alla genomgår någon form av organisationsförändring på grund av intågandet av e-handeln. Samtliga butikschefer beskrev på olika sätt sin organisations förmåga att förändras (jmf Senior & Swailes, 2016) som visualiseras i Figur 2, där de tagit olika vägar

beroende på utgångsläge och resurser, och butikscheferna hade en till synes stor öppenhet till att prova nya idéer.

I en del fall var det så att butikschefen ville testa betydligt fler idéer jämfört med sin ledning i koncernen, vilket leder till en upplevelse av organisatoriskt motstånd (jmf Senior & Swailes, 2016) som verkar vara svårt för en butikschef att hantera. Attityden till att dela information (jmf Senior & Swailes, 2016) inom butiken, butikschef till medarbetare, verkade enligt vår bedömning vara relativt transparent då butikscheferna ofta beskrev hur de nu arbetade tillsammans för att skapa ett ännu högre kundvärde (jmf Holbrook & Hirschan, 1982; Zeithaml, 1988) för sin verksamhet, mot bakgrunden att de möter en ny utmanare i och med e-handels utveckling. Men det skiljer mycket hur information delas inom koncernen. De flesta av butikscheferna beskrev att de fick löpande information från ledningen, medan de andra beskrev att de fick sparsamt eller ingen information alls.

Vår bedömning är att de butikschefer som fick information kände en större trygghet i situationen, även i de fall informationen kanske inte var till butikens fördel. Transparens i informationsflödet inom butikskedjan verkar vara viktig för butikschefen, helt enligt Senior och Swailes modell över organisationers förmåga att förändras, då det i annat fall verkar leda till individuella drivkrafter som yttrar sig på ett sätt som inte är positivt för organisationen (Senior & Swailes, 2016).

Gällande de fyra förhållningssätten att hantera kulturellt motstånd (jmf Senior & Swailes, 2016) från butikernas sida är vår bedömning att butikerna tvärtom är öppna och villiga att förändras. Det är möjligt att det kan ha sett annorlunda ut för några år sedan, innan vi sett tydliga tecken och rubriker som "butiksdöden", men som butikscheferna beskriver det nu ser vi inte att en djupt inrotad butikskultur skulle försöka stoppa organisationsförändring. Hur de har valt att förändra sig är en annan sak, men de verkar alla öppna för att ändra på befintliga arbetssätt för att passa med den valda strategin (jmf Senior & Swailes, 2016). De två mindre och fristående butikerna vi besökte sticker möjligen ut en aning i den bemärkelsen, där de på grund av bristande resurser valt att ändra strategi för att passa butikskulturen. De är alltså villiga att förändras, men väljer att fokusera på det som de verkligen kan konkurrera med, det vill säga kundvärde och service.

Samtliga butikschefer visade också tecken som yttrade sig i individuella drivkrafter (jmf Senior & Swailes, 2016), som vi kunde anta kom fram i form av oro (Kolbjørnsrud et al., 2017) på grund av samtalsämnet e-handel. De butikschefer som såg ett stort behov av förändring, men som samtidigt ansåg att butikskedjan inte förändrades i rätt riktning eller tillräckligt snabbt, uttryckte en osäkerhet på grund av tvetydigheter eller en oro för kringliggande förändringar utom dennes kontroll (jmf Senior & Swailes, 2016). Här ser vi också ett samband i att det var samma butikschefer som upplevde att de inte fick tillräckligt med information från ledningen kring utvecklingen i branschen.

De två mindre butikerna lade en stor vikt vid sina nuvarande färdigheter kring service, vilket är en av färdigheterna man inte vill förlora i en organisationsförändring (jmf Senior & Swailes, 2016). Då de i princip valt att satsa sin butiks framtid på dessa färdigheter skulle man kunna anta att de kände en viss oro, men de talade med ett sådant självförtroende att vi inte kan säga att denna drivkraft skulle vara till någon nackdel i den förändring som även inkluderar dessa butiker. Om de valt rätt eller fel strategi får framtiden utvisa, men de små butikerna verkar drivas av en självtillit till sin erfarenhet och kompetens.

Vår slutsats kring organisationsförändring är att samtliga butikschefer identifierat och erkänt utmaningen med e-handel. Detta ger dem bättre förutsättningar att hantera och utveckla företagskulturen inom organisationen på ett sätt som skapar ett existensberättigande för framtiden, även om butikerna präglas av en starkt tro på butikernas fördelar som verkar ligga djupt rotat i företagskulturen. Denna tro skulle kunna straffa de fysiska butikerna om de inte samtidigt visade en sådan sammantagen öppenhet till att förändras i takt med utvecklingen. Butikscheferna är medvetna om att de inte överlever utvecklingen gratis, utan att det krävs förändring. Butikscheferna tillhörande de större organisationerna beskrev å andra sidan i flera fall att de gärna förändras för egen del, men att det fanns en tröghet i organisationen som verkade oroa dem.

5.1.3 Fysiska mellanhänders framtid

För att svara på våra forskningsfrågor kring varför butikskedjorna i sin funktion som mellanhand inte förändrat sin affärsmodell och ställt om till Internethandel, kopplat till hur butikscheferna tänker om framtiden för de fysiska klädbutikerna, måste vi ta ett holistiskt perspektiv utifrån en sammantagen analys. Butikscheferna beskriver i regel att de visst genomfört förändringar av diverse slag för att möta den nya utmaningen med e-handel. De har även en vilja och öppenhet till förändring, ibland i högre grad än ledningen i deras egen kedja verkar ha. Vi kan bara anta att butikernas anställda också speglar hur organisationerna i sin helhet resonerar kring problemet, och det butikscheferna säger är att fysiska mellanhänder visst har ett värde, och att detta är något man kan arbeta vidare med i form av exempelvis synsättet om kundvärde (jmf Holbrook & Hirschan, 1982; Sweeney & Soutar, 2001; Zeithaml, 1988).

Detta kan vara anledningen till att mellanhänder i form av fysiska butiker inte ställt om sina affärsmodeller i en högre grad och att de därför upplevs som att de drivs av organisatorisk tröghet (jmf Senior & Swales, 2016), för att det fortfarande finns en stark tro till fysisk butiksverksamhet. Och varför inte? E-handeln lär vara här för att stanna, men det finns faktorer som talar för att människor fortfarande kommer att handla i butik. Exakt till vilken andel är däremot svårt att sja om, och vi kan se en turbulent tid framför oss till dess att fysiska mellanhänder och e-handel funnit någon form av jämvikt.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

På grund av tidsbrist genomförde vi samtliga intervjuer i Sundsvalls stadskärna. En studie på samma tema skulle kunna fokusera på en uppsättning butikschefer i gallerior utanför centrum. Tanken med detta föddes under en av våra intervjuer, då en av butikscheferna lyfte fram det denne upplevde som stora fördelar med att driva butik i en stadskärna där människor rörde sig av alla typer av anledningar, kontra en galleria dit folk bara åker i syfte att handla. Frågan är om butikschefer tillhörandes en galleria upplever det på samma sätt och känner e-handeln som än mer påtagligt, eller kanske resonerar de precis tvärt om.

Ett annat förslag är att genomföra en enkätversion av studien. Då intervjuer är lämpat för att få detaljerad information som går in på djupet hos varje undersökningsobjekt krävs det mycket tid att samla in data för relativt få intervjuer. Få intervjuer ökar risken för att studien kan bli skev, då vi omedvetet kan ha hamnat hos respondenter som tycker likadant och inte representerar gruppen butikschefer i stort. Ett förslag är därför att göra en enkätstudie för butiker i stadskärnor runt om i landet med motsvarande frågor som finns i denna studie, för att undersöka om ett större urval ger samma indikationer som vi kommit fram till i denna studie. Även här skulle man kunna ställa stadskärnor mot gallerior.

En annan sak är att vi identifierat det vi menar kan vara en förändringsobenägenhet bland de fysiska mellanhänderna och att det kan skilja beroende på storlek av organisation. På ett övergripande plan har vi sett att de minsta och självständiga organisationerna ställer större tilltro till greppet med en uppskattad service kontra de större organisationerna. Frågan är vad det är som skiljer dessa bilder åt, när de ändå verkar i samma bransch. Resurser kan vara en sak som driver på deras respektive uppfattning, men mindre organisationer bör å andra sidan ha snabbare beslutsvägar i de fall omständigheterna kräver förändring.

Referenslista

Tryckta källor

Amabile, T. M. & Khaire, M. (2008). 'Creativity and the role of the leader'. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 10, pp. 100-109.

Arya, A., Löffler, C., Mittendorf, B. & Pfeiffer, T. (2014). 'The middleman as a panacea for supply chain coordination problems'. *European Journal of Operational Research*, Vol. 240, No. 2, pp. 393-400.

Aubke, F. (2014). 'Creative hot spots: a network analysis of German Michelin-starred chefs'. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 3-14.

Bailey, J. & Bakos, Y. (1997). 'An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries'. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 1, No. 3, pp. 7-20.

Bate, S. P. (1996). 'Towards a strategic framework for changing corporate culture'. *Strategic Change*, Vol. 5, No. 1, pp. 27-42.

Baudrillard, J. (2017). *The consumer society*. Sage Publications Ltd, London.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2, Liber, Stockholm.

Brynjolfsson, E., Yu, J. & Rahman, M. (2013). 'Competing in the age of omnichannel retailing'. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 23-27.

Bäckström, K. & Johansson, U. (2006). 'Creating and consuming experiences in retail store environments: comparing retailer and consumer perspectives'. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, No. 6, pp. 417-430.

Capurro, R. (2016). 'Digitization as an ethical challenge'. *AI & SOCIETY*, Vol. 32, No. 2, pp. 277-283.

Chelliah, J. (2017). 'Will artificial intelligence usurp white collar jobs?'. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25, No. 3, pp. 1-3.

Chen, Z. & Dubinsky, A. J. (2003). 'A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: a preliminary investigation'. *Psychology and Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 323-347.

Chiu, C. M., Wang, E. T. G., Fang, Y. H. & Huang, H. Y. (2014). 'Understanding customers repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk'. *Information Systems Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 85-114.

Corrigan, P. (1997). *The sociology of consumption*. Upplaga 1, Sage Publications Ltd, Hampshire.

Crane, D. (2000). *Fashion and its social agendas: class, gender, and identity in clothing*. The University of Chicago Press, Chicago.

- D'Arpizio, C. (2014). 'Luxury goods worldwide market study winter 2014'. Bain & company.
- Dawson, S., Bloch, P. H. & Ridgway, M. (1990). 'Shopping motives, emotional states and retail outcomes'. *Journal of Retailing*, Vol. 66, No. 4, pp. 408-421.
- Driver, M. (2009). 'From loss to lack: stories of organizational change as encounters with failed fantasies of self, work and organization'. *Organization*, Vol. 16, No. 3, pp. 353-369.
- Durfee, T. & Chen, G. (2002). 'E-commerce: should we E-?'. *Journal of Business Strategy*, Vol. 23, No. 1, pp. 14-17.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4:e uppl., Norstedts Juridik, Stockholm.
- Firat, F. & Venkatesh, A. (1993). 'Postmodernity: the age of marketing'. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 227-249.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research. Handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltd. London.
- Hagberg, J., Sundström, M. & Egels-Zandén, N. (2016). 'The digitalization of retailing: an exploratory framework'. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, No. 7, pp. 694-712.
- Holbrook, M. & Hirschan, E. C. (1982). 'The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun'. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 132-140.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L. E., Snehota, I. & Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*, Wiley, Chichester.
- Jiang, K., Luk, S. T. & Cardinali, S. (2018). 'The role of pre-consumption experience in perceived value of retailer brands: consumers' experience from emerging markets'. *Journal of Business Research*, Vol. 86, pp. 374-385.
- Johnsen, R. & Gudmand-Hoyer, M. (2010). 'Lacan and the lack of humanity i HRM'. *Organization*, Vol. 17, No. 3, pp. 331-344.
- Kamran-Disfani, O., Mantrala, M. K., Izquierdo-Yusta, A. & Martínez-Ruiz, M. P. (2017). 'The impact of retail store format on the satisfaction-loyalty link: an empirical investigation'. *Journal of Business Research*, Vol. 77, pp. 14-22.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). 'Trust and satisfaction, two stepping stones for successful e-commerce relationships: a longitudinal exploration'. *Information Systems Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 237-257.
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R. & Thomas, R. J. (2017). 'Partnering with AI: how organizations can win over skeptical managers'. *Strategy & Leadership*, Vol. 45, No. 1, pp. 37-43.
- Lester, D. (2013). 'Measuring Maslow's hierarchy of needs'. *Psychological Reports*, Vol. 113, No. 1, pp. 15-17.

- Madden, G., Banerjee, A., Rappoport, P. & Suenaga, H. (2017). 'E-commerce transactions, the installed base of credit cards, and the potential mobile e-commerce adoption'. *Applied Economics*, Vol. 49, No. 1, pp. 21-32.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F. & Wills, P. A. (2013). *Essentials of marketing research*. Pearson Education Limited, London.
- Merriam, S. B. (2011). *Fallstudien som forskningsmetod*. Upplaga 1, Studentlitteratur AB, Lund.
- Millan, E. & Mittal, B. (2017). 'Consumer preference for status symbolism of clothing: the case of the Czech Republic'. *Psychology & Marketing*, Vol. 34, No. 3, pp. 309-322.
- De Monthoux, P. G. (1989). *Läran om företaget: från Quesnay till Keynes*. Upplaga 2, Norstedt, Stockholm.
- Morschett, D., Swoboda, B. & Foscht, T. (2007). 'Perception of store attributes and overall attitude towards grocery retailers: the role of shopping motives'. *The International Review of Retail*, Vol. 15, No. 4, pp. 423-447.
- Oliveira, T., Alinho, M., Rita, P. & Dhillon, G. (2017). 'Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce'. *Computers in Human Behavior*, Vol. 71, pp. 153-164.
- Olsson, R., Gadde, L. & Hulthén, K. (2013). 'The changing role of middlemen — strategic responses to distribution dynamics'. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 7 pp. 1131–1140.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). 'SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality'. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1 pp. 12-29.
- Peighambari, K., Sattari, S., Kordestani, A. & Oghazi, P. (2016). 'Consumer behavior research: a synthesis of the recent literature'. *SAGE Open*, Vol. 6, No. 2, pp. 1-9.
- Pitt, L., Berthon, P. & Berthon, J. P. (1999). 'Changing channels the impact of the internet on distribution strategy'. *Business Horizons*, Vol. 42, No. 2, pp. 19-27.
- Poole, K. L., Van Lieshout, R. J. & Schmidt, L. A. (2017). 'Exploring relations between shyness and social anxiety disorder: the role of sociability'. *Personality and Individual Differences*, Vol. 110, No. 1, pp. 55-59.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. & Stewart, D. (2009). 'Customer experience management in retailing: understanding the buying process'. *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 15-30.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass Inc., Edition 2, San Francisco.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Upplaga 3. Jossey-Bass. San Francisco.
- Scholz, C. (1987). 'Corporate culture and strategy: the problem of strategic fit'. *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4, pp. 78-87.

Senior, B. & Swailes, S. (2016). *Organizational change*. Upplaga 5. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Shin, J. & Taylor, M. S. (2012). 'Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employee's attitudes and behaviours toward organizational change'. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, pp. 727-749.

Srinivasan, S., Anderson, R. & Ponnarolu, K. (2002). 'Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences'. *Journal of Retailing*, Vol. 78, No. 1, pp. 41-50.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications Ltd. Thousand Oaks.

Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. (2001). 'Consumer perceived value: the development of a multiple item scale'. *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, pp. 203-220.

Yang, Z. & Peterson, R. T. (2004). 'Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs'. *Psychology & Marketing*, Vol. 21, No. 10, pp. 799-822.

Zeithaml, V. A. (1988). 'Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence'. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 2-22.

Elektroniska källor

Avanza (2018). *Hennes & Mauritz B*.
<https://www.avanza.se/aktier/om-aktien.html/5364/hennes---mauritz-b> (Hämtad 2018-04-11)

Ekonomifakta (2018). *BNP detaljerat*.
<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/BNP---detaljerat/>

Eniro (2018). *Sök*.
<https://www.eniro.se/>

E-barometern (2018). *Rapporter*.
<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>
(Hämtad 2018-04-05)

Hitta (2018). *Sök*.
<https://www.hitta.se/>

H&M-gruppen (2018). *Rapporter & Presentationer*.
<https://about.hm.com/sv/investors/reports.html> (Hämtad 2018-04-09)

Statistiska Centralbyrån (2018). *Statistik*.
<http://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/E-handel-allt-viktigare-for-svenska-foretag/>
(Hämtad 2018-04-05)

Statistiska Centralbyrån (2015). *Statistik*.
https://www.scb.se/sv/_/Hitta-statistik/Artiklar/Hushallens-konsumtion-driver-Sveriges-ekonomi/ (Hämtad 2018-04-07)

SvD (2018 a). *Kultur*.
<https://www.svd.se/knytblus-upprop-till-stod-for-danius> (Hämtad 2018-05-10)

SvD (2018 b). *Näringsliv*.

<https://www.svd.se/butiksdoden-ar-redan-har--e-handeln-tar-over> (Hämtad 2018-05-11)

Vetenskapsrådet (2017). *Etikriktlinjer*.

<https://www.vr.se/4.29b9c5ae1268d01cd5c8000955.html> (Hämtad 2018-05-02)

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuschema

Intro: Vi studerar utmaningen med digitalisering och e-handel, men också fördelen med att ändå ha en butiksverksamhet i framtiden. Vi hanterar alla uppgifter anonymt.

- 1. Hur länge har du jobbat i detaljhandeln?*
- 2. Hur länge har du arbetat som butikschef?*
- 3. Hur ser en vanlig dag ut för en butikschef?*

Sidointro: Förklara vad vi menar med digitalisering: att vi ser en trend där kunder i allt större utsträckning handlar online.

- 4. Hur ser du som butikschef på utmaningen med digitalisering och e-handel?*
- 5. På vilket sätt märker du av den här utvecklingen?*
- 6. Hur tror du att dina anställda ser på förändringen att kunder handlar mer online?*
- 7. Får ni i er butik information kring digital utveckling på er marknad?*
- 8. Eventuellt: Vad gör ni med informationen efter att ni tagit emot den?*
- 9. Hur upplever du att organisationen i sin helhet, kedjan ni tillhör, hanterar förändringen med e-handel?*
- 10. Försöker ert företag involvera sina butiker att bidra till handel online?*
- 11. Eventuellt: På vilket sätt?*
- 12. Hur tror du kunderna resonerar? Gällande handla på nätet eller i butik?*
- 13. Om vi ser digitalisering som en konkurrent - Hur arbetar ni för att göra butikerna intressanta under rådande digitalisering?*
- 14. Vad gör ni för att locka kunderna till just er butik?*
- 15. Har du fått ta del av någon ytterligare framtidsplan för att fortsätta hålla butikskonceptet intressant för kunder?*

Avsluta med att öppna upp för eventuella frågor till oss. Tacka för deltagandet.

Bilaga 2: Data om e-handelns andel av marknaden

Tabell på diagram 3 (Källa: Statistiska Centralbyrån, 2018; E-barometern, 2018)

År	E-handelns procentuella andel av marknaden
2004	2,35 %
2005	2,94 %
2006	4,33 %
2007	5,05 %
2008	5,70 %
2009	6,00 %
2010	6,54 %
2011	7,18 %
2012	8,02 %
2013	9,19 %
2014	10,33 %
2015	11,44 %
2016	12,80 %
2017	14,51 %

Bilaga 3: Exemplet H&M

Det globala mode och designföretaget H&M, i media och finansskretsar ofta kallat *“Sveriges mest folkära aktie”*, har under lång tid skämt bort sina investerare med goda vinster och höga börskurser (Breakit, 2018). Framgångsreceptet har ofta tillskrivits en expansion av nya fysiska butiker på nya marknader (H&M-gruppen, 2018), där H&M är en klassisk *mellanhand* (de Monthoux, 1989) i den bemärkelsen att de inte producerar kläderna själva, utan anlitar företag att sy upp kläderna som de sedan säljer världen över i sina butiker. Konceptet har varit framgångsrikt, och H&M:s styrelseordförande Stefan Persson deklarerade i en intervju våren år 2000 att H&M gör bäst i att stoppa satsningarna på e-handel och istället fokusera på kärnverksamheten, det vill säga en fortsatt expansion av fysiska butiker (Breakit, 2018). I anslutning till Stefan Perssons uttalande vid millenniumskiftet låg bolagets aktie på ett värde kring 140 kronor, för att sedan stiga till en toppnotering över 360 kronor under februari 2014 (Avanza, 2018). Efter toppnoteringen har aktien bytt riktning och har idag 10 april 2018 fallit till ett värde under 130 kronor, ett värde *lägre* än det 18 år tidigare. Det hade kanske inte varit så anmärkningsvärt om det inte vore för att H&M under denna period varit i ett expansivt skede och gått från att ha 682 butiker år 2000 till att ha 4739 butiker år 2017 (H&M-gruppen, 2018) och därmed bör ses som ett betydligt större bolag än tidigare. Av börskursen att döma bör det ändå finnas något som uppfattas som ett direkt hot mot bolagets framtida lönsamhet.

Förklaringen till H&M:s nedåtgående trend på börsen de senaste åren är besläktad med det styrelseordförande Stefan Persson avstod ifrån under våren år 2000 och stavas *e-handel*. Denna pågående digitala transformation har på senare år blivit allt mer synlig och Hagberg, Sundström och Egels-Zandén (2016) menar att digitalisering, som e-handeln är en del av, har potential att till stora delar förändra vårt samhälle. Ett alltmer utbrett användande av mobiltelefoner uppkopplade mot internet har drivit på transformationen, vilket förändrat konsumenternas köpbeteenden. Detta har i sin tur lett till att fysiska mellanhänder som butiker till stor del nu ersätts med elektronisk handel över digitala plattformar (Hagberg et al., 2016).

En mellanhand som H&M, som under många år fokuserat på att skapa tillväxt just genom att växa i form av antalet butiker, befinner sig alltså i en prekär situation, och först i 2016 års bokslut (H&M-gruppen, 2018) skriver den nuvarande VD:n Karl-Johan Persson i sitt VD-ord att H&M valt att omformulera sitt tillväxtmål till att inte längre mätas i antalet nyöppnade butiker, utan snarare ett gemensamt försäljningsmål för både butik och online.

I sitt efterföljande VD-ord för 2017 års årsredovisning skriver Karl-Johan Persson, efter att situationen förvärrats ytterligare, att *“Modehandeln är i snabb förändring. För att lyckas, när digitaliseringen ändrar kundernas beteende och konkurrenslandskapet ritas om krävs snabbhet, nytänkande och fortsatt omställning”*. Specifikt gällande butikerna konstaterar också Karl-Johan Persson att *“Däremot var försäljningen i många av våra fysiska H&M-butiker svag, främst på mogna marknader där kundernas nya köpbeteenden syns tydligt i form av minskad trafik till butik och ökad handel online.”* (H&M-gruppen, 2018)