Magisteruppsats

Civilekonomprogrammet 240 hp

Beslutsfattande vid övergången till multikanal företag

En kvalitativ studie om resonemanget inför beslutet att anskaffa e-handel

Självständigt uppsatsarbete inom företagsekonomi 30 hp

Halmstad 2020-05-19
Conny Andersson och Victoria Jörgensen

HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

FÖRORD

Vi vill inleda med att rikta ett varmt tack till alla våra respondenter som medverkat i studien. Utan ert deltagande och ert berikande underlag hade inte denna studie varit möjlig att genomföra.

Vidare vill vi tacka alla opponenter och vår seminariegrupp som bidragit med värdefulla synpunkter och insikter under uppsatsens gång.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Jan-Olof Müller, som genomgående under uppsatsprocessen givit oss råd och konstruktiv kritik som förbättrat studien.

Stort tack!

Högskolan i Halmstad

2020-05-19

Conny Andersson

Victoria Jörgensen

SAMMANFATTNING

Omvärlden förändras allt snabbare på grund av den ökade globaliseringen som råder, detta har lett till att organisationer ofta verkar på dynamiska och instabila marknader. Företag behöver därför alltmer anpassa sig efter utvecklingen som sker, vilket innebär att de ställs inför komplexa och omfattande beslut som är avgörande för dess fortsatta existens. För små företag kan övergången till att bli ett multikanal företag, det vill säga att anskaffa e-handel, vara ett komplext beslut med den kunskap som finns inom företaget. Syftet med denna studie är därför att undersöka och få förståelse för hur små företag inom detaljhandeln med inriktning på klädeshandeln, resonerade inför beslutet att övergå till att bli ett multikanal företag.

I denna studie har en induktiv ansats använts då inriktningen är att tolka respondenternas svar för att på så sätt skapa en förståelse för hur resonemanget inför beslutet har förts. Genom att kvalitativa intervjuer har genomförts med ägare, delägare och e-handelsansvariga, vilket är de personer som har varit insatta och delaktiga i beslutet anses den insamlade empirin relevant för studien. Vid utformningen av intervjuguiden har studiens syfte och teoretiska referensram varit utgångspunkten, med denna utgångspunkt säkerställdes att alla aspekter i resonemanget framkommit av intervjuerna. Med anledning av den flexibilitet och öppenhet som följer med semistrukturerade intervjuer har därför insamling av primärdata utförts på detta sätt. Vidare har det möjliggjort att följdfrågor har kunnat ställas och genom detta har nyansskillnader och olika aspekter kunnat uppmärksammas.

Resultatet av studien visar på att resonemanget som förts inför beslutet att anskaffa e-handel påverkas av kontexten som företaget befunnit sig i vid den tidpunkten då beslutet fattades. De responderande företagen som var tidiga med att anskaffa e-handel påvisar en mer begränsat rationell karaktär än de som var sena, dock har det slutgiltiga beslutet att anskaffa e-handel varit begränsat rationellt då intuitionen har spelat en avgörande roll. De som tidigt fattade beslutet att anskaffa e-handel påvisar även att en resursbaserad syn har använts till skillnad från de som var sena med beslutet som påvisar en marknadsbaserad syn.

NYCKELORD

Beslutsteori, rationellt beslutfattande, begränsat rationellt beslutsfattande, resursbaserat synsätt, marknadsbaserat synsätt, små företag, multikanal företag, e-handel.

BEGREPPSFÖRKLARINGAR

Nedan presenteras definitionerna för uppsatsens centrala begrepp:

Multikanal företag – Multikanal företag innebär en kombination av fysisk och digital handel. Begreppet finns med då företag kan använda sig av båda försäljningsplattformarna. I denna studie syftar multikanal företag till företag som gått från fysiska butik till att även bedriva försäljning via e-handel.

Fysiska butiker – Med begreppet ”fysiska butiker” innefattas i denna studie butiker som har en butikslokal som fysiskt går att handla i. Detta kan till exempel var butikslokaler som ligger inne i en stad eller i ett köpcentrum. Med studiens inriktning på klädeshandeln innefattas endast butiker som säljer kläder i detta begrepp.

E-handel – E-handel kan beskrivas som processen för köp samt utbyte och försäljning av produkter, tjänster eller information över internet (Jeansson, o.a., 2017). I studien innebär begreppet e-handel försäljning av kläder på olika plattformar över internet.

Små företag – EU-kommissionens definition av små företag är företag som sysselsätter färre än 50 anställda och vars balansomslutning eller årsomsättning inte överstiger 50 miljoner Euro (Europeiska kommissionen, 2015). För denna studie kommer dock avgränsningen att vara 50 miljoner SEK.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING ... 1

1.1 BAKGRUND ... 1
1.2 PROBLEMDISKUSSION ... 2
1.3 FORSKNINGSFRÅGA ... 3
1.4 SYFTE ... 3

2 TEORETISKT REFERENSRAM ... 4

2.1 BESLUTSTEORI ... 4
2.1.1 Logiker vid beslutsfattande ... 5
2.1.2 Rationellt beslutsfattande ... 7
2.1.3 Begränsat rationellt beslutsfattande ... 9
2.2 STRATEGI ... 12
2.2.1 Resursbaserat synsätt ... 13
2.2.2 Marknadsbaserat synsätt ... 14
2.2.3 Inside-Out och Outside-In ... 14
2.3 DIGITALISERINGENS UTVECKLING INOM KLÄDESHANDELN ... 15
2.4 STUDIENS TEORIMODELL ... 17

3 METOD ... 18

3.1 ÖVERGRIPANDE FORSKNINGSANSATS ... 18
3.2 LITTERATURGENOMGÅNG ... 19
3.3 EMPIRISK STUDIE ... 20
3.3.1 Val av respondenter ... 20
3.3.2 Datainsamling ... 21
3.3.3 Operationalisering ... 22
3.4 ANALYSMETOD ... 23
3.5 TROVÄRDIGHET ... 25
3.5.1 Reliabilitet ... 25
3.5.2 Validitet ... 26
3.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN ... 27

4 EMPIRISK DATA ... 28

4.1 INTERVJU MED JENNIE FORSBERG – FILUR I GÖTEBORG HB ... 28
4.2 INTERVJU MED OLOF NORRMAN – GÖTEBORG MANUFAKTUR AB ... 30
4.3 INTERVJU MED HANNAH JOHANSSON – LYKKEMAJA AB ... 32
4.4 INTERVJU MED KATHARINA WITH – MÄRKESBUTIKEN ... 34
4.5 INTERVJU MED FRANCINE PERLMAN WAPNER – NISSES MAGASIN AB ... 36
4.6 INTERVJU MED NILS EINARSSON – NP´Z KONFEKTION AB ... 37
4.7 INTERVJU MED GUNILLA CARLSTEIN – PIA MARIE COLLECTION AB ... 39
4.8 INTERVJU MED BJÖRN ANDERBERG – STENSTRÖMS HERR & DAMEKIPERING AB ... 41
4.9 INTERVJU MED LOVISA ELMGREN – TREND HOUSE I VÄRNAMO AB ... 42

5 ANALYS ... 46

5.1 DIGITALISERINGENS UTVECKLING INOM KLÄDESHANDELN ... 46
5.2 BAKGRUNDEN TILL ANSKAFFNING AV E-HANDEL ... 47
5.3 BESLUTSPROCESSEN ... 49

6 SLUTSATS ... 52

6.1 STUDIENS BIDRAG ... 52
6.2 FORTSATT FORSKNING ... 53

7 KÄLLFÖRTECKNING ... 54

BILAGOR ... 57

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE ... 57

1 INLEDNING

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till studiens ämne med en förklaring till varför forskning inom ämnet är av betydelse och relevans. Därefter följer problemdiskussionen som sedan leder fram till forskningsfrågan som studien syftar till att undersöka. Avslutningsvis presenteras syftet med studien.

1.1 BAKGRUND

Omvärlden förändras allt snabbare på grund av den ökade globaliseringen som råder, detta har lett till att organisationer ofta verkar på dynamiska och instabila marknader (Discenza & Gagne, 1995; Wadström, 2014). De senaste 10 åren har detaljhandeln genomgått omfattande strukturella förändringar i form av växande e-handel, internationell konkurrens, och inte minst på grund av digitaliseringen (Carlén & Rosenström, 2019). Utvecklingen som skett har möjliggjort för e-handeln att överträffa och överraska konsumenternas förväntningar, genom låga priser, ett brett utbud av varor samt ständig tillgänglighet (ibid.). För bara ett fåtal år sedan likställdes digitaliseringen med e-handel, vilket då sågs som ett hot mot eller alternativ till fysiska butiker (Hagberg & Jonsson, 2016). Idag ser vi alltmer en framväxande bild om möjligheterna till en kombination av både fysisk och digital handel.

Att förstå och kunna hantera båda kanalerna, samt att integrerar dem är av stor betydelse för att företag inom detaljhandeln ska klara sig på marknaden (Wallström, Ek Styvèn, Engström, & Salehi-Sangari, 2017). Till skillnad från tidigare tar inte köpprocesserna slut då kunderna lämnar butiken, utan idag går den från inspirationssökning, research, köp till delning via sociala medier kanaler, och i vissa fall även returer (Dahlerus, 2017). Detta innebär att köpprocessen numera är en samverkan mellan offline- och online-handeln, och gränserna mellan de olika säljkanalerna har mer eller mindre helt suddats ut. Makten hos konsumenter har aldrig varit större, vad gäller valmöjligheter och bekvämlighetsfaktorer (ibid.). Att sätta konsumenten i fokus är kanske viktigare än någonsin tidigare, samt att förstå konsumentens önskemål och kunna tillfredsställa dessa. Detta leder till ett behov av nytänkande men även att ny kompetens behöver utvecklas inom området.

Företag står inför nya utmaningar men även möjligheter då handeln konstant förändras, detta leder till att affärsmodellerna som företag använder sig av för att skapa värde utmanas (Jeansson et al., 2017). För att nå ut till kunder via flera kanaler och för att skapa en trygghet beslutar sig många e-handlare för att inte bara erbjuda handel över internet utan även öppna fysiska butiker. På samma sätt som många traditionella butikskedjor numera använder digitala kanaler för att bredda sig och göra sig tillgängliga för konsumenterna (Wallström et al., 2017). Även små butiker behöver alltmer finnas tillgängliga på plattformar där konsumenter genomför affärer och söker information, detta är framförallt en stor utmaning för mindre butiker med få anställda (ibid.). Studien kommer att rikta sig mot företag som är multikanal företag, med ett fokus på de företag som gått från att ha en fysisk butik till att anskaffa e-handel.

För små företag som studien behandlar kan övergången till multikanal vara en omfattande investering som ställer stora krav på beslutsfattarna inom företaget. Problemet med små- och medelstora företag är att de ofta saknar erfarenhet och sällan är tillräckligt kompetenta att ta rätt beslut när ett problem väl uppstår (Li, Zhu, & Pan, 2012). De flesta beslut fattas av ledningen i

företaget, vilket ofta grundar sig på individuella bedömningar, utan hänsyn till medarbetarnas syn på beslutet eller latenta faktorer som kan ha påverkan (ibid.). Ett vanligt förekommande problem inför beslut är tillgången till information (Brunsson & Brunsson, 2014). Oftast är informationen som finns att tillgå begränsad, men vissa gånger alldeles för omfattande, vilket många gånger leder till att det blir svårt att avgöra vad som är mest rätt att utgå ifrån då beslut ska fattas (ibid.). Syftet med de olika besluten som fattas är i grund och botten att uppnå uppsatta mål samt att utveckla företaget. Oavsett bransch inom detaljhandeln har företag och beslutsfattare insett att det inte går att förbise de förändringar som pågår i samhället, vilket gör det intressant att studera hur företag resonerat inför anskaffningen av e-handel.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Ett företag genomgår olika faser i sin livscykel och måste därav anpassa sig efter varje steg för att kunna överleva. Smith (2007) har genom att se skillnad i ålder och storlek på företag kunnat styrka teorin om att det finns olika steg som företag måste ta hänsyn till och anpassa sig efter. Förändringarna kan vara på grund av både interna och externa faktorer (Andries & Debackere, 2006). Interna förändringar kan vara nödvändiga för mognaden i företaget, medan de externa kan vara nödvändiga för överlevnad på marknaden. Oberoende av storlek och ålder på företag leder den digitala utvecklingen som sker till att företag alltmer tvingas anpassa sig efter förändringarna på marknaden för att kunna överleva nästa steg i företagets livscykel.

Tidigare forskning har påvisat varför den digitala handeln expanderar sin verksamhet till att även erbjuda fysisk handel, och omvänt varför den fysiska handeln utvidgar sin till den digitala marknaden (Dall'Olmo Riley, Hand, Harris, Rettie, & Singh, 2009). Interaktionen mellan den fysiska och digitala handeln har studerats samt vilka för- och nackdelar som det finns med multikanal företag (Enders & Jelassi, 2000). Detta fenomen styrker även Epstein (2000) som diskuterar fördelar med både fysisk- och digital handel inom detaljhandeln. Genom att bredda sin verksamhet från den ena till den andra säljkanalen möjliggör det för företag att kunna ta del av fördelarna som finns (ibid.). Klädeshandeln befinner sig just nu i ett paradigmskifte där tillväxten ökar mer inom e-handeln än inom butikshandeln (Arnberg, Bergh, Nevander & Svensson, 2018). Modet förändras ständigt och klädesbranschen befinner sig därav i en snabbföränderlig miljö. Till följd av utvecklingen blir företag därigenom alltmer tvungna att anpassa sig efter situationen på marknaden och med anledning av detta anser vi att det är en intressant bransch att studera då beslutet att anskaffa e-handel är relevant.

En kvantitativ undersökning av vilka faktorer som påverkade adoptionen av e-handel i alla storlekar av företag i EU27 länder [1] har genomförts av Oliveira och Martins (2010). Undersökningen riktade sig till telekom- och turismbranschen och byggde vidare på tidigare forskning. Skillnaden var att den tidigare forskningen inte jämfört faktorerna som påverkade adoptionen vilket deras studie lyckades med. Slutsatsen av undersökningen visade på att det finns upplevda fördelar och hinder med e-handel samt att de kan skilja sig åt mellan olika branscher. De faktorer som skiljde sig inom branscherna var teknologiberedskap och handelspartners samarbete, medan konkurrenskraften var den faktor där det inte fanns någon signifikant skillnad.

Studier pekar på att de vanligaste faktorerna till att adoptera e-handel är företagets överlevnad, konkurrenskraft och för att stärka den innovativa kapaciteten inom företaget (Nhuyen, Newby, & Macaulay, 2015). Dessa faktorer har en stor påverkan på fördelarna och nackdelarna med adoptionen, speciellt för små företag där en svaghet kan vara otillräcklig finansiering. Med en

[1] EU27 riktar sig till det 27 länder som är medlemmar i Europeiska unionen (EU).

svaghet i finansieringen kan det finnas svårigheter med att samla in all information inför ett beslut. Detta medför att beslut kanske inte alltid är fullt rationella utan av mer begränsat rationell karaktär och där förenklingar har gjorts (March, 1994; Simon, 1993; Tversky & Khaneman, 1974). För små företag kan övergången till ett multikanal företag vara ett av de mest omfattande besluten som fattas inom företaget och utfallet kan därav bli antingen förödande eller mycket positivt. Att studera hur beslutsfattare i små företag resonerat inför beslutet är relevant då majoriteten av företagen i Sverige går under definitionen för små företag.

Rogers (2003) benämner faktorerna vid en adoption som en del i den innovativa beslutsprocessen där bedömningen av alternativen och dess konsekvenser görs. Att väga alla alternativ mot varje konsekvens och utgå från en uppsättning preferenser är grunden i ett fullt rationellt beslut (March, 1994). Genom komplexiteten i ett beslut och all information som finns att tillgå är risken att det råder stor osäkerhet kring beslutet. Därav gör beslutsfattaren olika förenklingar av informationen för att i sin tur kunna fatta ett beslut (March, 1994; Tversky & Khaneman, 1974).

I en studie genomförd av Lorkowski och Kreinovich (2018) beskriver de att människor använder sig av en begränsad rationalitet i de flesta situationer. Även då experter ska fatta olika typer av beslut använder de sig av olika typer av förenklingar. Vid ett beslut utgår beslutsfattaren många gånger från den information som finns tillgänglig utan att helt analysera och reflektera kring alla alternativ och konsekvenser som följer med beslutet. Speciellt då det finns något som är osäkert i beslutet, till exempel utfallet av en satsning på att bli ett multikanal företag.

Sammanfattningsvis har det framkommit att det finns en avsaknad av forskning om anskaffning av e-handel inom klädesbranschen. Med vikten i beslutet blir resonemanget inför övergången till ett multikanal företag av intresse att studera. Förhoppningen med studien är att skapa en bredare förståelse för vad beslutsfattare i små företag grundar sitt beslut på, det vill säga hur resonemanget har förts.

1.3 Forskningsfråga

- *Hur fördes resonemanget inför beslutet att övergå till ett multikanal företag?*

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och få förståelse för hur små företag inom detaljhandeln med inriktning på klädeshandeln, resonerade inför beslutet att övergå till ett multikanal företag. Detta med ett fokus på resonemanget avseende strategin och beslutsprocessen.

2 TEORETISKT REFERENSRAM

I följande kapitlet presenteras olika huvudbegrepp som används genomgående i uppsatsen, under varje begrepp kommer olika teorier som hör till begreppet att beskrivas. Vid övergångarna mellan de olika delarna kommer en kort förklaring att presenteras. Utformningen av referensramen är strukturerad utifrån vilken del som är av störst relevans för studien. Kapitlet sammanfattas genom att studiens teorimodell presenteras.

2.1 BESLUTSTEORI

Beslutsfattande är en av de mest centrala delarna inom en organisation och grundläggande för alla nivåer av chefer inom en organisation att ta hänsyn till (Brunsson & Brunsson, 2014; Heracleaous, 1994). Felaktiga operativa och strategiska beslut kan få stora konsekvenser för en organisation framöver, inte minst vad gäller konkurrenskraften på marknaden (Jindrichovska, 2013). Att ha förståelse för beslutsprocessernas betydelse är därav avgörande för att chefer ska kunna lyckas inom de olika nivåerna (Heracleaous, 1994). Innan ett beslut väl fattas föregås de av en rad bedömningar och handlingar som kan vara styrda i olika stor utsträckning (ibid.).

Beslutsfattande består av tre olika delar (Simon, 1993). Den första delen är att hitta problem som behöver uppmärksammas och ta upp dessa, en prioritering måste göras då alla problem inte går att lösa direkt. Den andra delen är då problemet är identifierat och processen med att komma på de olika lösningsalternativen av problemet tar sin början (ibid.). Den tredje och sista delen är att utvärdera de olika lösningsalternativen och välja det bästa (ibid.). Huvudfenomen i ett företag innebär att handla samt fatta beslut inom olika områden (Simon, 1997). Det är med anledning av detta avgörande för företag att ta fram och utveckla användbara principer som kan tillämpas för att handlingarna och besluten inom en organisation ska vara effektiva och trygga (ibid.).

Innan ett beslut fattas är det viktigt att ta ställning till information, vilket innefattar att göra en informationsinsamling, analysera och tolka det som framgår av informationen innan ett slutgiltigt val mellan de olika alternativen görs. Slutligen bör en analys av de olika aktiviteterna göras för att säkerställa beslutets verkställighet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dessa olika faser presenteras i figuren nedan:

Figur 1: *Faser i en beslutsprocess, återskapad genom (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.367)*

Informationskällor såsom databaser, informationssystem och internet som finns att tillgå alltmer idag har skapat möjligheter och en mängd underlag för beslutsfattare att utgå ifrån inför beslut (Li, Zhu & Pan, 2012). För att kunna förstå sig på beslutsfattandet i en organisation måste vi ha förståelse för den kontexten där själva besluten fattas, vilket är i själva organisationen och omgivningen som organisationen verkar i (Hatch, 2002; Wadström, 2014). Detta är en viktig aspekt som fortsättningvis kommer beaktas i studien. Beslut som fattas har ofta en nära anknytning till det som beslutats sedan tidigare och blir därav utgångspunkten för kommande beslut (Hatch, 2002).

I denna studie är osäkerheten i omgivningen ett viktigt begrepp för beslutsfattare att ta i beaktning. Osäkerheten beror på omgivningens förändringstakt men även hur pass komplex den är (Hatch, 2002). Med förändringstakt menas hur snabbt omgivningen förändras till skillnad från komplexiteten som innebär hur olika de är samt antalet element som tas i beaktning (ibid.). För att förstå hur beslut fattas behövs även förståelse för beslutsfattaren och vad som motiverat ett visst beslut (ibid.). Att förstå hur organisationer påverkas av nedanstående faktorer är avgörande för att välgrundade beslut ska kunna fattas:

- Omgivning
- Mål
- Teknologi
- Kultur

Omgivningen består av olika aktörer som påverkar organisationens löpande verksamhet och som de samspelar med. Vidare är organisationers mål en viktig faktor att ta i beaktning. Målen som de har ger organisationen den riktning som behövs för att kunna fungerar på ett produktivt sätt. Även teknologi är en viktig faktor för hur en organisation fattar sina beslut. Det kan beskrivas som ett medel för att uppnå något, det kan vara ett mål, någon out-put organisationen arbetat för eller ett visst resultat. Den sista faktorn som presenteras är kultur och innebär att förståelsen för en organisation inte kan bli helt fullständig utan viss insikt i dess organisationskultur. (Hatch, 2002)

För att få en djupare förståelse för hur organisationers resonemang kan gå till vid beslutsfattande följer ett avsnitt om olika logiker vid beslut.

2.1.1 Logiker vid beslutsfattande

Brunsson och Brunsson (2014) presenterar fyra olika logiker kring hur organisationer resonerar vid beslutsfattande. Dessa används för att få förståelse för och möjliggöra en analys av den komplexa verklighet som organisationer står inför då de resonerar kring beslutsfattande (ibid.). Det innefattar logikerna:

- Konsekvenslogik
- Lämplighetslogik
- Imitationslogik
- Experimentlogik

Den första är konsekvenslogik och innebär att beslutsfattare försöker få en uppfattning om vilka konsekvenserna av ett visst beslut kan leda till (Brunsson & Brunsson, 2014). Denna logik betyder att beslutsfattaren blickar framåt och överväger olika alternativ för att slutligen välja det mest passande (ibid.). Givet konsekvenserna av olika handlingar försöker beslutsfattare välja den handling som bäst överensstämmer med deras uttalade mål och preferenser (ibid.). Logiken har ett framtidsorienterat tänk, vilket betyder att konsekvenserna av ett beslut är omöjliga att förutse innan (ibid.). Detta gör därav logiken svårtillämpbar då framtiden är okänd och riskerar därför leda till att beslutsfattare skjuter beslutet på framtiden med förhoppningen att problemet kommer lösa sig (Brunsson & Brunsson, 2014; March & Olsen, 1989).

Lämplighetslogik är den andra logiken och innebär att beslutsfattare utgår från ett regelverk och utifrån detta fattar beslut (Brunsson & Brunsson, 2014). Denna logik bygger på att hänsyn

tas till något som redan existerar vilket gör lämplighetslogiken mindre osäker än konsekvenslogiken (ibid.). Genom att beslutsfattaren ställer sig tre frågor: ”Vem är jag?”, ”Vilken typ av situation handlar det om?” och slutligen ”Vad är lämpligt för mig i denna situation?”, leder detta i sin tur till att regler tillämpas för att finna stöd för olika handlingsalternativ (March & Olsen, 1989). Den första frågan syftar till att det förekommer skilda regler som gäller för olika personer och detta beror på vilken typ av roll som personen intar för tillfället (ibid.). Frågan om typ av situation innebär att olika regler gäller beroende på vilken typ av situation det handlar om (ibid.). Den avslutande frågan om lämplighet syftar till de som i en bestämd situation vet med sig vilken roll de spelar och måste ta hänsyn till vilka regler som de bör följa (ibid.). Både lämplighets- och konsekvenslogiken förekommer i många fall sida vid sida (Brunsson & Brunsson, 2014). Det som däremot skiljer dem båda åt är att de beslutsfattare som följer lämplighetslogiken baserar sina beslut på något som redan existerar till skillnad från konsekvenslogiken som försöker förutse framtiden (ibid.).

Vidare presenteras imitationslogik som utgår ifrån att organisationer imiterar andra, det vill säga beslut fattas som tidigare har visat sig fungera bra (Brunsson & Brunsson, 2014). Däremot vill organisationer inte imitera vem som helst, utan det innefattar de som anses ingå i samma kategori som organisationen i fråga (ibid.). Det kan också förekomma att beslutsfattare inom organisationer försöker efterlikna deras egna framgångsrika beteende sedan tidigare (ibid.). Risken med imitation är däremot om det misslyckas och människor lär sig fel (March & Olsen, 1989).

Den sista logiken som presenteras är experiment, och betyder att konsekvenserna inte tas i beaktning innan ett beslut fattas, utan utvärderas först efteråt. Således innebär logiken att beslutsfattare testar sig fram till preferenser och resultat till skillnad från konsekvenslogiken. Organisationer som tillämpar denna logik bygger sina beslut på tidigare erfarenheter och experimenterar sig fram genom att fatta en mängd delbeslut. Ny information kan uppkomma under processens gång och olika personer kan bidra med sina uppfattningar och erfarenheter och på så sätt minimera risken för att viktiga faktorer förbises. Men även då det minskar risken för att olika beslut inte analyserats tillräckligt. Vidare innebär logiken om experiment att människor fattar preliminära beslut, som de är medvetna om att de kan ta tillbaka om utfallet inte skulle bli som önskat. Detta tillvägagångsätt leder till att människor får bättre insikt om sina preferenser. (Brunsson & Brunsson, 2014)

Sammantaget pekar detta på att olika logiker kan vara lämpliga beroende på vad för typ av beslut som ska fattas och hur organisationen är uppbyggd. Vidare innebär det att de olika logikerna kan gå in i varandra och en kombination av dem kan förekomma i olika stor utsträckning. Logikerna består av förenklingar som är tillämpbara för att kunna förstå och analysera en komplex verklighet.

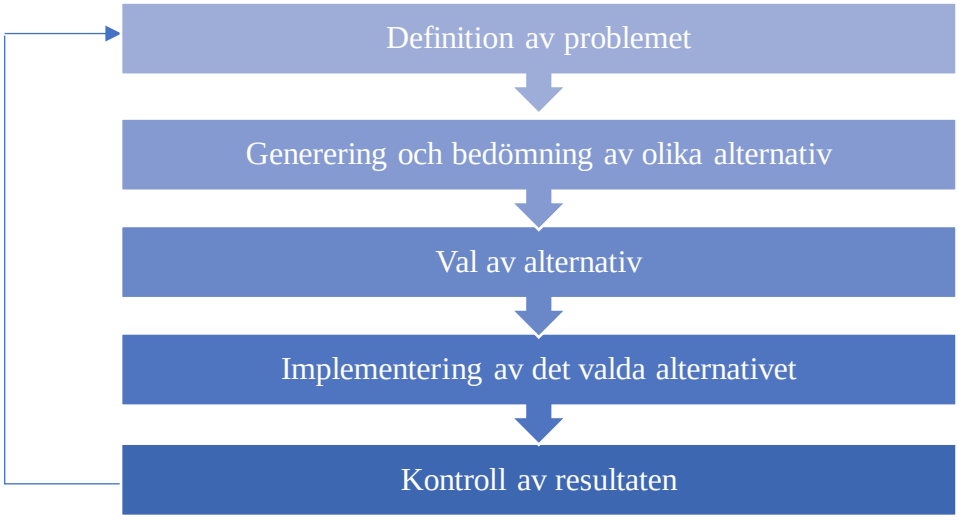
För att skapa en djupare förståelse för hur beslut tas kommer nu olika teorier inom området förklaras. Utöver de fyra logiker som presenterats ovan, spelar synen på rationalitet en stor roll i denna studie. Därav kommer rationellt beslutsfattande presenteras först då denna teori är lika gammal som tankarna om människan själv (March, 1994). Med utgångspunkt i rationellt beslutsfattande kommer sedan en utveckling på den teorin att presenteras som kallas begränsat rationellt beslutsfattande.

2.1.2 Rationellt beslutsfattande

Ett rationellt beslut innebär att beslutsfattaren väger alla alternativ mot konsekvenserna och slutligen väljer det alternativ som leder till det bästa utfallet (Jacobsen & Thorsvik, 2014; March, 1994). I denna teori antas alla variabler och värden vara konstanta på en perfekt marknad (March, 1994). Teorierna om fullt rationella beslut har sin grund i att beslutsfattaren har en uppsättning preferenser, att alternativen samt konsekvenserna av dessa utgår från omgivningen och att kunskapen om alla alternativ och alla konsekvenser är fullständig hos beslutsfattaren (Simon, 1955). Argumentet för detta tillvägagångsätt har varit att det garanterar beslutsfattare att det bästa handlingsalternativet väljs (Brunsson & Brunsson, 2014). Utfallen av beslut måste gå att rangordna som, bättre än, lika bra som, eller sämre än de andra alternativen (Simon, 1955). I ett rationellt beslut finns inget utrymme för oväntade konsekvenser, preferenser och handlingsalternativ, det finns alltså ingen risk (March, 1994; Simon, 1955). Rationellt beslutsfattande är allra mest lämpligt för organisationer som står inför ett mindre viktigt och inte så omfattande beslut än stora och avgörande beslut (Brunsson, 1985).

March (1994) och Simon (1955) har sin syn på vad ett fullt rationellt beslut innebär och hur det går till. Andra forskare har beskrivit att ett rationellt beslut är ett preferensbaserat beslut som matematiskt går att räkna fram med en så kallad ”utility function” (Green, 2002). Detta innebär att en uträkning av rationaliteten i ett beslut är möjlig att genomföra, det anses dock inte relevant i denna studie med tanke på vår utbildningsnivå och tidsram.

Av tradition utgår många gånger nationalekonomer från att den rationella modellen går att tillämpa oavsett vilket beslut en organisation står inför (Hatch, 2002). Detta antagande har ifrågasatts av både March och Simon som genom empiriska observationer visat att beslutsprocesserna inom en organisation endast är rationella under vissa förutsättningar (Hatch, 2002). Forskarnas olika synsätt och oenighet har resulterat i att det fått enorma konsekvenser på nationalekonomin (ibid.). Nedan presenteras en vanligt förkommande modell som funnits med länge för hur en rationell beslutsprocess kan se ut:



***Figur 2**: En vanligt förekommande rationell modell för beslutsprocesser, återskapad genom (Hatch, 2002, s. 303).*

Som framgår av figuren ovan kan beslutsprocessen delas upp i olika steg och utgångspunkten är en definition av problemet följt av insamling av information (Hatch, 2002). Denna information används sedan för att ta fram olika alternativ för att i sin tur välja det alternativ som anses mest gynnsamt (ibid.). Därefter implementeras det utvalda alternativet och avslutningsvis genomförs en utvärdering av utfallet för att analysera om beslutet blev som tänkt eller inte (ibid.). Ovanstående modell har blivit ifrågasatt av Simon då han påvisar att den baseras på att beslutsfattaren har tillgång till information om alla tänkbara alternativ samt konsekvenserna av dessa, vilket inte är vanligt förkommande (ibid.). Följande faktorer har påverkan på organisationers beslutsprocesser:

- Människans begränsade förmåga att bearbeta information
- De motstridiga preferenser som en beslutfattare har när det gäller organisationens mål
- Ofullständig och missvisande information
- Komplexiteten i problemen
- Den tid som man har på sig att fatta beslut

Dessa faktorer menar Simon (1955) inskränker på rationaliteten, vilket gör den begränsad. Trots att beslutsfattare försöker vara rationella och agera utifrån den rationella modellen hindrar dessa faktorer möjligheten till att vara helt rationell (Hatch, 2002). Faktorer som kan förknippas med förändring och komplexitet stör enligt Simon (1955) det rationella beslutsfattandet och gör det svåruppnåeligt. Detta är något som inte bara har inverkan på omgivningen, utan också organisationers tekniska kärna (Hatch, 2002). Vilket innebär att organisationer som tillämpar teknologier som är snabbföränderliga och komplexa ställs inför mer invecklade problem än organisationer som har stadiga och simpla teknologier (ibid.). I de fall då omgivningen är stadig finns inte behovet av att fatta lika många beslut och de beslut som då fattas är oftare av en enklare karaktär (ibid.). Därför spelar osäkerheten en avgörande roll för denna studie då den studerar beslutsfattandet som en del av en organisation i förändring.

Människan som är rationell är även ekonomisk, en så kallad ”Economic man” (Simon, 1955). Dock belyser Simon (1955) att frågan om ”Economic man” har väckt funderingar kring om det är hur företag tar beslut eller hur de borde ta beslut. Ett rationellt beslut anses vara det beslut som är det ”rätta” (Simon, 1955). Problematiken med att tillämpa ett resonemang som det i praktiken har lett till att erfarenhetsbaserade och alternativa teorier har vuxit fram (Klein, 2009; Simon, 1997). Med kritiken på ett fullt rationellt beslut och hur det inte är applicerbart på verkligheten anser Simon (1955) att den begränsade rationaliteten är mer applicerbar. Detta belyses genom att total kunskap om alla alternativ är inget människan kan ha (Simon, 1955) samt att i de flesta beslut finns en viss risk (March, 1994). Den utveckling som presenterades ovan av den rationella teorin kan därav vara till nytta för att förstå ett hur ett beslut gått till och hur rationellt det har varit. Nedan kommer även teorin om begränsat rationellt beslutsfattande att presenteras.

2.1.3 BEGRÄNSAT RATIONELLT BESLUTSFATTANDE

Att det mänskliga beslutsfattandet kan ses som begränsat rationellt är ingen nyhet. Det tillkom under 1950-talet då Simon (1955) reviderade sin modell av en ”economic man” för att passa hur beslut togs i förhållande till den mängd information som fanns tillgänglig. March (1994) bygger vidare på den begränsat rationella teorin och påpekar att studier har visat att inte alla alternativ och dess konsekvenser är tillgängliga för den som ska fatta ett beslut, samt att beslutsfattaren inte jämför alla alternativ som är tillgängliga samtidigt. Inom denna teori finns en annan acceptans för att marknaden inte är helt perfekt och att informationen som finns att tillgå är begränsad (ibid.). Till skillnad från den rationella beslutsmodellen anses marknaden vara oförutsägbar och dynamisk (Simon, 1997). Teorier om rationellt beslutsfattande utgår från att målet är att maximera utfallet av ett beslut, att hitta det absolut bästa alternativet, studier visar dock att beslutsfattare istället ”nöjer sig” med beslutet när det är bra nog och är därigenom begränsat rationella (March, 1994).

Alternativen i ett beslut analyseras oftast sekventiellt i det mänskliga beteslutsfattandet, finns det däremot alternativ som är bra nog kommer troligen beslutsfattaren välja detta istället för att leta efter ett alternativ som är bättre (Simon, 1955). Genom kvalitativa undersökningar har den begränsade rationaliteten kunnat påvisas, men det har däremot varit färre lyckade kvantitativa undersökningar (Lorkowski & Kreinovich, 2018). Med sin kvantitativa studie lyckades Lorkowski & Kreinovich (2018) påvisa en begränsad rationalitet. En del av resultatet med studien visar på att den största konsekvensen med begränsad rationalitet är svårigheten att bearbeta all information (ibid.). Detta resonemang styrks även av hjärnforskare och psykologer som förtydligar att hjärnan har en begränsad förmåga att hantera omfattande information (Wadström, 2014). När information samlas in är det vanligt att beslutsfattaren enbart letar efter den information som är lättillgänglig och förbiser oväntat information (March, 1994; Tversky & Khaneman, 1974). Osäkerhet hos beslutsfattare leder många gånger till ett ökat behov av information (Brunsson & Brunsson, 2014). Insamling av mer information kan leda till att större säkerhet inför framtiden erhålls, däremot beror värdet av olika typer av information på vilken typ av osäkerhet som råder kring beslutet (Brunsson, 1985; Klein , 2009). I de fall då beslutsfattare tror på informationen och därmed får en bättre förståelse för den enskilda situationen, kan detta i sin tur leda till att osäkerheten kring beslutet minskar (Brunsson & Brunsson, 2014). Är det däremot tvärtom, att beslutsfattaren inte känner sig trygg i informationen och tolkningen av den, kan tillgången av mer information istället leda till större osäkerhet (Brunsson & Brunsson, 2014; Klein, 2009). Detta riskerar därav leda till en ineffektiv och utdragen beslutsprocess (ibid.). Det förekommer även situationer där människor väljer ”rätt” eller det ”bästa” beslutet tack vare att informationen är ofullständig och begränsad (Brunsson & Brunsson, 2014). Beslutsfattare som däremot upplever sin egen situation som unik, upplever många gånger att de inte är i behov av någon information alls för att fatta beslut (Kahneman & Svensson, 2013).

En annan viktig del i att driva organisationer framåt uppfattas av många vara att låta intuitionen spela in vid beslutsfattande, vilket beskrivs som ett begränsat rationellt beslut (Wadström, 2014). Intuition bygger på generaliseringar som baserats på människors minnen (Brunsson & Brunsson, 2014; Klein, 2009). Den kan både leda till framgång och vara nödvändig för fortsättningen (Brunsson & Brunsson, 2014). Å ena sidan kan erfarenhet många gånger vara till hjälp vid beslutsfattande, då vi får en känsla av igenkänning (ibid.). Å andra sidan finns det en viss risk att vi människor minns fel eller omedvetet använder oss av andra människors minnen till våra egna (ibid.). Detta i sin tur kan leda till både något väldigt bra för en organisation men också till något helt förödande (ibid.). Erfarenhet är mest värdefull då framtiden inte har förändrats från dåtiden (Wadström, 2014). Detta innebär att framgång förr inte per automatik

föder framgång igen (ibid.). Däremot kan kontentan av intuitiva beslut bli att beslutsfattaren nöjer sig med ett stabilt och snabbt beslut, utan att omfattande tid behöver läggas på ännu mer informationsinsamling (Brunsson & Brunsson, 2014).

En avgörande faktor inom teorin om begränsat rationellt beslutsfattande är den kognitiva begränsningen som finns hos människor (Brunes, 2015; March, 1994). Med anledning av detta blir människors logiska tänkande en slags fiende till innovation (Wadström, 2014). Det är alltså mängden information som kan processas inför beslutet som är begränsningen som utgör stora delar av denna teori (Brunes, 2015; March, 1994). Dessa begränsningar delas in i fyra kategorier och beskrivs nedan (March, 1994):

1. **Problem med uppmärksamhet**
   Alla problem kan inte bearbetas samtidigt och beslutsfattaren har därför en uppgift med att prioritera besluten som behöver fattas.
2. **Problem med minne**
   Beslutsfattare och organisationer kan ha problem med att inte komma ihåg all information eller ha glömt spara ned viktig information.
3. **Problem med förståelse**
   Att kunna greppa ett stort och komplext problem är väldigt svårt och det gör att beslutsfattare kan göra olika sorters förenklingar av problemet.
4. **Problem med kommunikation**
   Kommunikationen i en organisation kan inte alltid vara perfekt, det kan till exempel vara att det inte är tillåtet att dela med sig av all information eller att mottagaren inte förstår informationen.

Begränsningen som är mest intressant för denna uppsats är problem med förståelse. Att just denna begränsning är den mest intressanta grundas på att problem med uppmärksamhet är mer personspecifika och problem med minne och kommunikationen är mer vanligt förekommande i stora företag (March, 1994). Däremot passar problem med förståelse bra in i studien, då den berör ett komplext problem där kunskapen är begränsad med anledning av den ständiga förändringen som sker inom digitaliserings-området. Digitaliseringen är det komplexa problemet vilket kan kopplas an till Hatch (2002) som beskriver den teknologiska utvecklingen som komplicerad och osäker. Även Wadström (2014) understryker de kognitiva begränsningar som följer med punkten tre ovan. Dessa begränsningar innefattar tre faktorer. Att människor har en begränsad möjlighet att genomföra inhämtning av information, människors begränsade förmåga att behandla information, vilket innebär att svårigheter kommer med komplexa förhållanden, och slutligen människors begränsade förmåga att samla information (ibid.). Med anledning av detta kommer problem med förståelse att presenteras mer specifikt nedan. Det finns många teorier som berör förenklingar av förståelse, men alla kommer inte tas upp i denna uppsats, utan fokus kommer vara på heuristiker och förankringseffekten vilket kommer beskrivas i kommande avsnitt.

Sammantaget går det att koppla både det rationella beslutsfattandet och det begränsade rationella beslutsfattandet till konsekvenslogiken som presenterades under ”2.1.1 Logiker vid beslutsfattande”. I de två rationella teorierna finns konsekvenserna med och tas då i beaktning inför beslutet. Osäkerheten som finns i konsekvenslogiken går dock enbart att se i den begränsat rationella teorin där osäkerheten är en stor del i beslutet. I den fullt rationella teorin har beslutsfattaren full kunskap om alla alternativen och dess konsekvenser, och därför existerar ingen osäkerhet.

2.1.3.1 Heuristiker

Genom att använda sig av förenklingar gör beslutsfattaren ett stort och komplext problem till något som blir begripligt och enklare att analysera (Wadström, 2014; Simon, 1955). Förenklingar som görs kan vara till fördel eller nackdel inför ett beslut, beroende på hur informationen presenteras och vilken sorts information det är (Tversky & Khaneman, 1974). En förenkling kan beskrivas som en heuristik och förklaras som att beslutsfattare ser ett mönster i problemet och tillför regler som är tillämpliga till den situationen (March, 1994). Vidare kan det beskrivas som tumregler som appliceras för att kunna ta ett beslut, ”Detta har hänt innan, det kommer hända igen” eller ”Det fungerade för dem, det kommer fungera för oss” (March, 1994). Att följa majoriteten och därigenom göra förenklingar som skapar en känsla av trygghet är en vanlig heuristik i samhället (Bille & Malmnäs, 2003). Det kan därigenom skapas en trygghet inför beslutet om att till exempel bli ett multikanal företag då det visat sig fungerar för andra företag. Den intuitiva bedömningen som görs av sannolikhet om avstånd och storlek som två exempel är baserade på information med begränsad validitet, informationen har behandlats enligt heuristiska regler (Tversky & Khaneman, 1974). Ett skarpt objekt kommer bedömas vara närmre än ett oskarpt objekt, även om så inte är fallet, detta för att något som är oskarpt automatiskt känns längre bort än något som är skarpt (ibid.). Detta illustreras i figur 3, där Kahneman & Svensson (2013) ställer frågan ”Vilken figur i bilden är störst?”. Frågan som ställs gör att bilden tolkas som en tredimensionell bild och det naturliga svaret blir den till höger. De heuristiska reglerna har spelat en avgörande roll här och medför att vi tenderar att svara fel, då alla figurer är lika stora (ibid.). Hade frågan istället varit hur stora figurerna är, hade svaret blivit i form av en längdenhet och därmed blivit mer korrekt (Kahneman & Svensson, 2013). Grundantaganden som görs omedvetet och visas i exemplet ovan påvisar att svaren kan bli helt olika beroende på hur frågan ställs eller problemet presenteras (ibid.).

FIGUR 3: (KAHNEMAN & SVENSSON, 2013)

Sammantaget går det att se en koppling mellan användandet av heurustiker och lämplighetslogiken som presenterades under ”2.1.1 Logiker vid beslutsfattande”. I lämplighetslogiken utgår beslutsfattaren från ett regelverk, och i teorin om heurustiker använder beslutsfattaren sig av tumregler eller förutfattade antaganden.

Förankringseffekten kan ses som en sorts heuristik (Tversky & Khaneman, 1974). Det finns många olika sorters heuristiker och vi har valt att presentera förankringseffekten under en egen rubrik, detta för att tydliggöra betydelsen av den för denna studie.

2.1.3.2 Förankringseffekt

Att fästa sig vid en startpunkt och utgå från den vid en uppskattning är en effekt som kallas förankring, utgångspunkten i ett beslut kommer styra det slutgiltiga valet oavsett om denna utgångspunkt är relevant eller inte (Tversky & Khaneman, 1974). Forskningen kring förankringseffekten påvisar att effekten har väldigt stor påverkan i ”den verkliga världen”, effekten är något alla upplever oavsett kunskapsnivå i frågan (Furnham & Boo, 2011). Ju mer en beslutsfattare kan identifiera sig med ankaret, desto större inflytande har det på beslutet en företagsledare kan då ha en stor förankring genom att utgå från vad andra har gjort och om det lyckades (Bille & Malmnäs, 2003). Förankringseffekten uppkommer när startpunkten ges till beslutsfattaren, men effekten kan även bli när uppskattningen görs på felaktiga beräkningar. Om startpunkten ges till en beslutsfattare finns det enligt förankringseffekten en stor påverkan

på vad det slutgiltiga valet blir, även felaktig information eller beräkningar kommer ha en stor påverkan på beslutet.

Senare forskning av Epley & Gilovich; McElroy & Dowd; Mussweiler & Englich; Mussweiler & Strack (refererat i Furnham & Boo, 2011) styrker förankringseffekten och visar på att effekten påverkar det mänskliga beslutet. En bias med förankringseffekten är att sannolikheten för ett utfall överskattas om det är event som sker sammanhängande och underskattats om det är event som sker oberoende av varandra (Tversky & Khaneman, 1974). Epley & Gilovich (refererad i Furnham & Boo, 2011) visar med sin studie att det finns förankringar som en beslutsfattare vet är fel från början men använder sig av trots det. Om en beslutsfattare utgår från vad konkurrenterna gjorde med vetskapen om att det inte är en garanti för dem innebär det en felaktig förankring.

Sammantaget går det att se tydliga kopplingar mellan imitationslogiken och förankringseffekten som kan göras vid ett beslut. Imitationslogiken bygger på att en organisation imiterar en annan vid beslutet och vid en satsning på e-handel kan den imitationen vara att göra själva satsningen på e-handel. Förankringen i beslutet kan då bli ”det fungerar för dem, det kommer fungera för oss” och beslutsfattaren utgår från att det är en bra idé med utgångspunkten att någon annan har gjort det.

Med ovan presentation av beslutsteorier där rationella och begränsat rationella besluts beskrivs, kommer nu ett stödben till resonemanget kring ett beslut att presenteras. Delarna att ta i beaktning vid ett strategiskt beslut är många, men i denna studie med hänsyn till de avgränsningar som har gjorts, är det dock mest intressant att titta på de resurser som företaget har och om utgångspunkten i strategin är vad marknaden vill ha eller vad företaget kan göra. Därav kommer nu strategi att presenteras.

2.2 STRATEGI

Konceptet strategi kan definieras på en mängd olika sätt, men något som återfinns i alla strategier är aspekten som berör framtiden (De Wit & Meyer, 2004; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Wadström, 2014). Syftet med strategi brukar ofta beskrivas som att skapa varaktiga konkurrensfördelar (Hatch, 2002; Wadström, 2014). Numera handlar det mer om att anpassa sig och agera, och i mindre utsträckning om att planera (Wadström, 2014). Strategi handlar om positionering på marknaden och dess förmåga att både förstå och kunna agera på de förändringar som sker i omgivningen (De Wit & Meyer, 2004). Det går att se strategi på olika sätt, dels genom den klassiska synen där världen anses vara ganska kontrollerbar och dels genom den nutida där synen på osäkerhet är desto större (Wadström, 2014). Det som skiljer dem åt är att den klassiska medför att processen ses som lättbegriplig, sekventiell, logisk och rationell (ibid.). Till skillnad från den nutida som uppmuntrar till nya idéer, innovativa lösningar och kreativt tänkande (ibid.). I en föränderlig omvärld där problem sällan har en given lösning, leder det många gånger till att det är nödvändigt att handla först (ibid.). Både begreppet förändring och strategi är starkt sammankopplade till varandra och det är avgörande att dessa speglar hela organisationen (ibid.). Viktigt att komma ihåg är att marknader, tider och människors beteenden konstant förändras (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Wadström, 2014). Exempelvis är det människors beteende som skapar värde i en organisation (ibid.). Därav är det medarbetares beteenden som är grundläggande för att organisationer ska ha möjlighet att realisera strategi, oavsett bransch- och organisationsinriktning (ibid.). En strategi kan delas in i olika delar och innefattar:

- Kontext (var?)
- Orsak (varför?)
- Process (hur?)
- Innehåll (vad?)

Med kontext eller omgivning avses området för vilket strategin gäller. Både branschen och omvärlden innefattas i kontexten, men även organisationen i sig, det vill säga kulturen och strukturen. Vidare är orsak en organisations motiv till att existera. I de fall då organisationer inte anpassar sig till förutsättningarna som råder på marknaden kommer det leda till att kunderna väljer bort dem. Därför är medvetenhet kring att alla organisationer är utbytbara en viktig faktor att ta i beaktning. Begreppet process förklarar hur organisationer arbetar med realisering och formulering av strategier. På en marknad där det krävs ständig förändring håller inte det traditionella resonemanget om att en strategi formulerats i toppen och sedan ska realiseras i resten av organisationen. Slutligen innebär innehåll det som finns i organisationers verksamhets-, affärs- samt åtgärdsplaner, vilket även kan likställas vid ett företags affärsplan. (Wadström, 2014)

”Det är inte den strakaste inom arten som överlever, ej heller den mest intelligenta, utan snarast den som är mest anpassningsbar till förändring”.
(Leon C. Megginson, 1963; återgiven i Wadström, 2014, s. 12)

Detta innebär att den som är mest anpassningsbar till marknaden, omvärlden och sin omgivning är den som överlever, vilket även Charles Darwin hävdade (Wadström, 2014). Som nämnts ovan finns det skiljaktigheter i tidigare forskning vid utgångspunkten för skapandet av en strategi. Synsätten som nu kommer presenterats är resursbaserat och marknadsbaserat. Utgångspunkterna för dessa är att företag ska kunna skapa strategiska konkurrensfördelar och inträdesbarriärer till en marknad genom att använda sina interna resurser (resursbaserat synsätt), eller se behoven från ett externt perspektiv och på så sätt anpassa sig till marknaden (marknadsbaserat synsätt). Slutligen kommer en teori vid namn Inside-Out och Outside-In att presenteras. Ordningen som synsätten presenteras i har valts då Inside-Out och Outside-In är en kombination av resursbaserat och marknadsbaserat synsätt. Därav blir det en naturlig övergång från det resursbaserade och marknadsbaserade synsätt till Inside-Out och Outside-In.

2.2.1 Resursbaserat synsätt

Med den resursbaserade synen på företaget menar Barney (1991) & Wernerfelt (1984) att de interna resurserna utnyttjas, dessa delas in i fysiska, humana och organisatoriska. Dessa kommer skapa konkurrensfördelar till företaget och bygga inträdesbarriärer till en marknad. Barney (1991) benämner att de interna resurserna i ett företag som kan skapa konkurrensfördelar är de resurser som är värdefulla. Att ha intern kunskap om e-handel eller butikshandel kan därigenom vara en intern resurs som kan skapa de konkurrensfördelar som behövs för att klara sig som ett multikanal företag på marknaden. De interna resurserna är värdefulla när de går att implementera i en strategi för att få ett bättre resultat (ibid.). Företag som implementerar en strategi som utnyttjar de interna resurserna får långvariga konkurrensfördelar mot andra aktörer på samma marknad (Barney, 1991; Hooley, Greenley, Fahy, & Cadogan, 2001; Wernerfelt, 1984). Att utgå från företaget, internt, när strategin utformas är även känt som en Inside-Out teorin (Yrjölä, Kuusela, Neilimo, & Saarijärvi, 2018). Det huvudsakliga fokuset med det resursbaserade synssättet är att göra en bedömning av de interna styrkorna och svagheterna som finns i företaget, en annan viktig del är att kunna sätta dessa i relation till omvärlden (Barney, 1991).

Det är avgörande för företag att skapa sig varaktiga konkurrensfördelar vilket enbart är möjligt att lyckas med om företag använder sig av strategier för värdeskapande som konkurrenter på marknaden inte kan kopiera och i sin tur dra nytta av (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Caves, 1980). Det är speciellt resurser och förmågor i ett företag som är mindre förstådda, då dessa faktorer ofta är mer osynliga till skillnad från indikatorer vad gäller marknadspositionering (Makhija, 2003).

2.2.2 MARKNADSBASERAT SYNSÄTT

Porter (1989) som har en annan syn på företagandet, menar att inträdesbarriärer skapas genom att företaget utgår från marknaden och försvårar inträdet på den för andra aktörer. Det marknaden vill ha är det som måste göras i företaget, att anpassa sig efter vad kunderna efterfrågar (ibid.). Mindre organisationer anses enligt Mintzberg (1979) vara mer flexibla och anpassningsbara. Vidare har tre generiska strategier presenterats, detta innefatta: skalfördelar, skräddarsytt och innovation (Porter, 1989). Porter (1989) visar med sin modell five-forces hur marknaden påverkar företaget för att stärka sin syn på strategiska beslut. De fem krafterna som påverkar företaget är enligt Porter: befintliga konkurrenter, nyetablerade företag, leverantörer, kunder och hot om substitut. Det är därför avgörande för företag att formulera en väl fungerande strategi för att kunna möta dessa hot (Porter, 1989). Med internet som en förenklande faktor då företag till exempel kan ha en mindre säljarkår, påpekar dock Porter (2001) att denna förenkling även gör inträdesbarriärerna mindre. Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos (2005) motsäger sig dock att enbart förenklingar kommer med internet och menar på att det även kommer svårigheter med internet vilket resulterar i att företagandet blir detsamma som innan internet.

Porters modell är användbar på så sätt att företag kan avgöra om en marknad är attraktiv att verka på eller inte, alltså om företaget ska anskaffa till exempel e-handel eller inte. Trots att företag tar hänsyn till dessa faktorer eliminerar inte dessa behovet av att vara kreativ, utan att söka andra vägar för att bli konkurrenskraftig inom sin bransch spelar en avgörande roll (Porter, 1998). Den traditionella five-forces modellen ifrågasätts av Karagiannopoulos, Georgopoulos, & Nikolopoulos (2005) som påpekar att internet gör att reglerna i modellen måste göras om för att passa internethandeln. En utformning av strategi där marknaden är i fokus benämns som en outside-in strategi (Yrjölä et al., 2018), och med rätt handlingar kan företagen lyckas skapa sig en konkurrensfördel (Hooley, Greenley, Fahy, & Cadogan, 2001; Porter M. E., 1989)

En kombination av det resursbaserade och marknadsbaserade synsätten kommer nu att presenters, detta med anledning av att forskning även påvisar att en kombination av båda kan vara det optimala när företag vill skapa långsiktiga konkurrensfördelar.

2.2.3 INSIDE-OUT OCH OUTSIDE-IN

Inside-Out och Outside-In teorin är en kombination av de resursbaserade och marknadsbaserade synsätten. Outside-In teorin är en syn på styrning av ett företag där utgångspunkten är i själva marknaden och inte internt i företaget, Inside-Out är motsatsen och har sin utgångspunkt internt i företaget (Yrjölä et al., 2018). Inide-Out teorin, där företaget är i centrum, går att jämföra med Barney (1991) resursbaserade synsätt då båda har sin utgångspunkt i företagets interna struktur som till exempel teknologi och kunskap, medan Outside-In är synsättet som Porter (1989) har med sin five-forces modell. De företag som använder sig av Inside-Out och Outside-In i utformningen av en strategi är de som kommer utnyttja de interna resurserna mest och möta efterfrågan som finns på marknaden (Yrjölä et al., 2018; Hooley et al., 2001).

Sammantaget utgår den resursbaserade synen från de interna styrkorna och svagheterna inom företaget vid utformningen av strategin och förlitar sig på dessa för att skapa konkurrensfördelar. Till skillnad från den resursbaserade synen utgår den marknadsbaserade från externa faktorer, till exempel kunderna och utformar därifrån sin strategi. Inside-Out och Outside-In är den teori som kombinerar dem båda.

För att skapa en djupare förståelse för den förändring som har skett inom klädeshandeln som presenterades i bakgrunden, kommer nu utvecklingen att beskrivas mer i detalj. Detta genom att inledningsvis presentera bakgrunden till multikanaler för att sedan påvisa hur stor förändringen av e-handeln har varit i allmänhet.

2.3 DIGITALISERINGENS UTVECKLING INOM KLÄDESHANDELN

Brynjolfsson et al. (2013) påvisar att gränserna mellan fysisk och digital handel mer eller mindre försvunnit och beskriver hur den digitala omvandlingen har skett. En kombination av fysisk och digital handel är numera det allra vanligaste (Chatterjee & Kumar, 2017; Hagberg & Jonsson, 2016). Studier som har genomförts visar på att den digitala handeln växer alltmer och att den fysiska handeln i allt större utsträckning används för att marknadsföra företag, vilket förväntas leda till att den digitala handeln ökar än mer (Enders & Jelassi, 2000). Mötet mellan den fysiska och digitala handeln är i stor utsträckning vad digitalisering handlar om (Hagberg & Jonsson, 2016). Chatterjee och Kumar (2017) menar på att många företag som har haft sin utgångspunkt i fysiska butiker numera utformar multikanalstrategier för att möta det förändrade köpbeteendet som råder. Detta genom att erbjuda sina produkter på flera olika kanaler såsom webbplatser, kataloger och i fysiska butiker (ibid.). Vidare påvisar Chatterjee & Kumar (2017) att det är lönsammare för företagen att finnas tillgänglig på flera kanaler. Det har skett en omfattande utveckling, vilket innebär att konsumenternas köpbeteende har förändrats och som i sin tur även påverkat organisationers arbete då de ständigt behöver anpassa sig till marknaden (Beck & Rygl, 2015).

Det har skett omfattande förändringar de senaste 20 åren vad gäller e-handel. E-handel innebär processen där köp, sälj, överlåtelse, eller utbyte av varor, tjänster och information sker över internet (Turban, King, Viehland, & Lee, 2006). E-handel kan definieras utifrån följande perspektiv: kommunikation, reklam, affärsprocess, service, lärande, samarbete och gemenskap (ibid.). Trots att de fysiska butikerna fortfarande är det mest förkommande alternativet, ökar tillväxten av e-handel varje år (Hagberg & Jonsson, 2016). Med anledning av detta är det viktigare än någonsin att följa med i utvecklingen, detta för att inte riskera att hamna i skuggan av andra företag (Jeansson et al., 2017). Det finns tre nya utmaningar vad gäller e-handeln idag (Tompkins, 2016). Det innefattar gränsöverskridande handel, kundfokus samt oavsett vilket val en kund gör ska upplevelsen för konsumenten bli densamma (ibid.). Konsumenter kan när som helst på dygnet handla och jämföra priser, därav är det viktigt att möta deras förväntningar och finnas där de rör sig (ibid.). *”If you do not respond you will lose costumers, market share and profitability”* Tompkins (2016, s. 24) vill med detta påpeka betydelsen av att följa med i utvecklingen som företagare, detta för att inte riskera att bli utkonkurrerad av de större aktörerna på marknaden.

E-handel kan beskrivas som ett relativt nytt fenomen och går att behandla som en innovation. Rogers (2003) visar med sin ”diffusion of innovation” - kurva hur stor andel av marknaden som har adopterat en innovation[2], alltså hur många som har anskaffat eller använder en innovation i

[2] I denna uppsats innebär innovation e-handel, här förklaras hur samhället har börjat använda sig av e-handel.

samhället. För att en uppfinning ska anses vara en innovation måste den ha uppnått kommersiell framgång, vilket innebär att den måste vara till nytta för någon. Genom att dela upp samhället i olika kategorier ges en klarare bild av hur adoptionen har skett (ibid.). Målet med teorin diffusion of innovation (Rogers, 2003) är inte att flytta en person från en kategori till en annan, det är istället att strömlinjeforma innovationen för att kunna möta kraven som finns i de fem olika kategorierna (Kaminski, 2011). De olika indelningarna som Roger (2003) gör är:

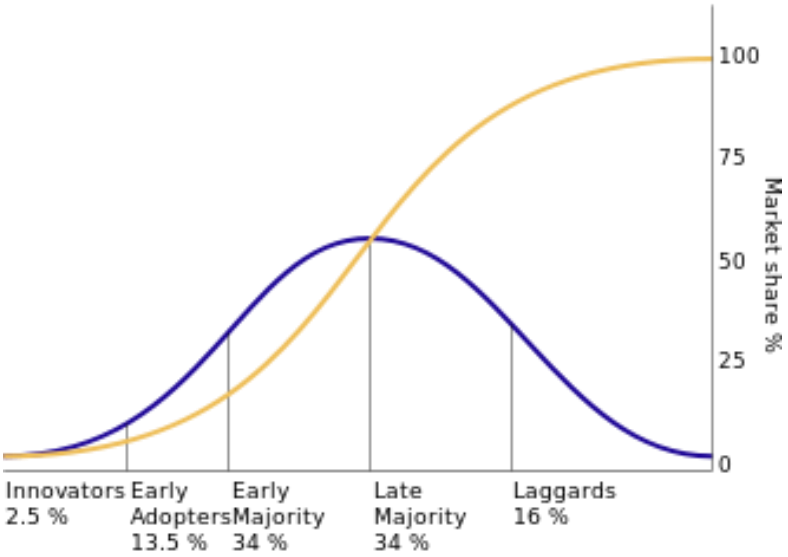
Innovators: Den tekniska entusiasten - Här passar de människorna in som är besatta av teknisk utveckling, en mindre grupp människor som har mycket gemensamt och diskuterar gärna sitt intresse.

Early Adopters: Visionären - Detta är en grupp som är mer integrerad i samhället och dess åsikter får stort gehör. Potentiella kunder inom ett segment kan vända sig till denna grupp för att få råd och information.

Early Majority: Pragmatikern - Den grupp som adopterar en innovation precis innan medelsnittet av befolkningen gör det. De väntar längre med sitt beslut men är även inte de sista som lägger de gamla sätten åt sidan.

Late Majority: Den skeptiska människan - Adoptionen av innovationen görs av ekonomiska skäl och en press från samhället.

Laggards: Den traditionella - En person som är sist på att adoptera en innovation. Att vara isolerad från samhället kan vara en anledning till att ingå i denna kategori.



***Figur 4**: Diffusion of innovation-kurvan*

(Bild hämtad från" https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/11/Diffusion_of_ideas.svg*", datum 2020-03-03)*

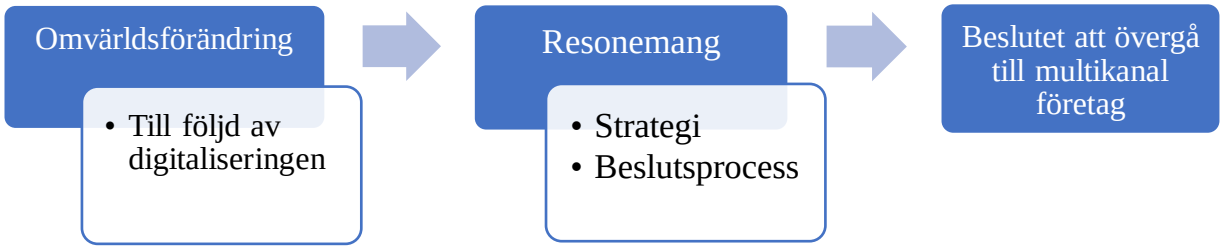
Av statistik som Postnord (2018) har tagit fram framgår det att under år 2008 handlade 20% av den svenska befolkningen på internet varje månad. År 2008 låg innovationen e-handel i början av kategorin early majority. Fram till år 2018 har adoptionen av e-handel ökat med 48 procentenheter och låg då på 68% av den svenska befolkningen som e-handlade varje månad (Postnord, 2018). Förflyttningen av e-handel som innovation har då gått från början av early majority till mitten av late majority. Företag som inte har följt med i utvecklingen som skett har därav riskerat att förlora marknadsandelar (Tompkins, 2016).

Sammantaget har omfattande förändringar inom klädeshandeln skett till följd av digitaliseringen och som haft stor påverkan på branschen. Alltfler företag beslutar därför att möta utvecklingen som sker genom att bredda sin verksamhet och göra sig tillgängliga på fler försäljningskanaler. Detta för att inte riskera att förlora marknadsandelar eller konkurreras ut av andra aktörer på marknaden.

2.4 Studiens teorimodell

För att möjliggöra att studiens syfte och problemformulering ska kunna besvaras har en teorimodell skapats. Studiens teorimodell tar sin början i att en omvärldsförändring sker till följd av digitaliseringen. Företagen måste därigenom anpassa sig efter utvecklingen som sker inom klädeshandeln. Genom att föra ett resonemang kring hur de ska möta förändringen tar beslutet till att övergå till multikanal företag sin början. Resonemanget innefattas av både en strategisk utgångspunkt samt en beslutsprocess. Den strategiska utgångpunkten kan vara av en marknadsbaserad syn eller resursbaserad syn även en kombination av de båda synsätten kan förekomma. Beslutsprocessen kan vara antingen av rationell eller begränsat rationell karaktär, även här kan det förekomma en kombination av båda. Utgångspunkten i strategin och omfattningen i beslutprocessen kan skilja sig åt mellan de olika företagen.

Studien kommer enbart rikta sig mot företag som har beslutat sig för att övergå till att även bedriva försäljning via e-handel och därigenom bli ett multikanal företag. Det leder till att teorimodellen avslutas med att beslutet har tagits att anskaffa e-handel. Denna modell ska vara till stöd för att skapa en förståelse för hur företag resonerade gällande övergången till multikanal företag.



Figur 5: *Studiens teorimodell.*

3 METOD

I följande kapitel kommer val av forskningsansats för studien att presenteras, detta följt av en argumentation med grund i metodforskning för att styrka valen som gjorts. Därefter kommer val av datainsamlingsmetod för studiens empiri att framföras. Avslutningsvis beskrivs analysmetoden som använts, studiens trovärdighet samt etiska överväganden.

3.1 ÖVERGRIPANDE FORSKNINGSANSATS

Syftet med studien är att undersöka och få förståelse för hur små företag inom detaljhandeln med inriktning på klädeshandeln, resonerade inför beslutet att övergå till ett multikanal företag. Detta med en inriktning på företag som anskaffat e-handel. Genom denna studie och dess syfte är vår förhoppning att kunna bidra med en fördjupad kunskap i hur resonemanget inför beslutet har varit. För att uppnå studiens syfte har teorier och tidigare forskning studerats inom området som är av relevans för studien. Genom att vi utgår ifrån den empiriska verkligheten och gör en tolkning av den anser vi därför att vi har en induktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 2017; Söderbom & Ulvenblad, 2016). Det går dock att se en antydan till en abduktiv ansats då en växelverkan mellan teori och empiri förekommit (Alvesson & Sköldberg, 2017). Detta genom att intervjuguiden har justerats då en fråga har gjorts om under insamlingen av den empiriska data. Användningen av den induktiva ansatsen styrks däremot av att referensramen har vidareutvecklats löpande under studiens gång. Detta genom att referensramen kompletterats med logikerna avseende beslutsfattande som kopplats samman med befintliga teorier i referensramen. Fortsatt styrks den induktiv ansatsen genom att vi har observerat verkligheten via semistrukturerade intervjuer för att kunna göra en generalisering av denna genom den teoretiska referensramen för att slutligen komma fram till en teori. Vid starten av studien upplevde vi att vi hade en begränsad kunskap inom området vilket medfört att vi har kunnat ha ett öppet förhållningssätt till undersökningen, detta benämns även som ett fritt sökande efter ny kunskap (Jacobsen, 2002; Söderbom & Ulvenblad, 2016). Att utan förväntningar på studien samla in väsentlig information för att på så sätt kunna kategorisera och analysera data anses enligt Jacobsen (2002) vara det optimala för forskare. Tidigare kunskap som forskare besitter följer nästintill alltid med in i forskningen trots att en induktiv ansats tillämpas (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

Utgångspunkten för studien är att skapa förståelse för hur verkligheten ser ut genom att ta del av respondenternas tankar och erfarenheter. Med subjektiva tolkningar av respondenternas svar leder det till att studien har en hermeneutisk kunskapssyn (Bryman & Bell, 2013; Söderbom & Ulvenblad, 2016). Inom denna kunskapssyn genomförs insamling av mjuk information genom bland annat intervjuer, observationer och erfarenheter för att i sin tur kunna tolka den empiriska data (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Då studien tittar på resonemanget som förts inför beslutet ser vi även en kvalitativ forskningsmetod som mest passande, då den möjliggör manuell analys av den empiriska data. Den mjuka data som samlades in genom den semistrukturerade intervjuguiden, har kodats löpande under studiens gång vilket möjliggörs vid tillämpning av en kvalitativ metod. Enligt Jacobsen (2002) medför användning av en kvalitativ metod att en öppenhet inför resultatet kan behållas, vilket vi tror är av stor betydelse för denna studie. Däremot är vi medvetna om att en kvalitativ metod leder till att en ökad förståelse kan skapas men på bekostnad av färre antal respondenter. Detta i sin tur kan leda till att den externa validiteten försämras, vilket diskuteras vidare i avsnittet om validitet.

3.2 LITTERATURGENOMGÅNG

Intresset för ämnet vi har valt grundar sig i de omfattande förändringar som sker inom detaljhandeln samt genom en av de tidigare kurserna vi läst där vi berört beteendeekonomi-området. Vi upplever att ämnet är av intresse att studera vidare och ville utöka förståelsen för hur beslutsfattande kan gå till. På grundval av detta genomfördes insamling av relevant litteratur för studien. Den teoretiska referensramen är framtagen genom insamling av vetenskapliga artiklar från databasen ABI/INFORM Global, Google Scholar och Högskolan i Halmstads databas OneSearch. Även litteratur från Högskolan i Halmstads bibliotek samt Stadsbiblioteket i Halmstad har använts.

Tidigare forskning inom området har studerats för att få fördjupad kunskap inom ämnet som studien berör. Urvalet har tagits fram genom att sökningar på centrala begrepp för studien använts. Det innefattar sökord som: beslutsteori, rationellt och begränsat rationellt beslutsfattande, strategi, multikanal företag, digitalisering, e-handel etc. Detta med anledning av att dessa områden betraktats som nödvändiga för genomförandet av vår undersökning. Genom att ha gjort en sammanställning kring vad olika forskare kommit fram till har en cirkel av trovärdiga forskare funnits. Att läsa forskarnas vetenskapliga artiklar har resulterat i att andra relevanta artiklar och annan litteratur upptäckts då dessa forskar inom samma område. Boken ”A primer on decision making – How decisions happen” skriven av March (1994) har varit till stor nytta för syftet av studien. Den syn som March (1994) har på rationellt och begränsat rationellt beslutsfattande presenteras samt olika teorier kring detta. Vidare har även Simon (1955) med sin djupa forskning inom begränsat rationellt beslutsfattande varit av stor betydelse för studien. En stor del av litteraturen och de vetenskapliga artiklarna som använts i denna studie har även många andra forskare refererat till och kan därför anses mer trovärdiga. Användningen av till viss del äldre forskning kan anses ha en negativ påverkan på studien, däremot anser vi att källorna är tillämpbara och relevanta även idag samt att forskarna av litteraturen som använts är välkända och respekterade inom den ekonomiska forskningsvärlden. Vidare är litteraturen som använts vetenskaplig och bygger på tidigare forskning, detta har enligt oss bidragit till att en djupare förståelse inom området kunnat erhållas.

Under vår granskning har vi genomgående haft ett kritiskt förhållningssätt till den forskning vi funnit. Detta har hanterats genom att vi inte antagit att det vi läst nödvändigtvis varit en absolut sanning. Vi har därför även sökt efter teorier som talat för andra synvinklar och motsäger de funna teorierna. Detta har lett till att vi minimerat risken för att endast en författares teori haft påverkan. Vår litteraturgenomgång underbyggde även empirin och la också grunden för intervjufrågorna som tagits fram.

3.3 EMPIRISK STUDIE

I detta avsnitt förklaras hur urvalet av företag och respondenter, genomförandet av intervjuer och insamlingen av data gått till. Vidare presenteras hur intervjufrågorna i intervjuguiden har konstruerats. Avslutningsvis presenteras hur analysen av den insamlade data gått till.

3.3.1 VAL AV RESPONDENTER

Genom att ha ett målstyrt strategiskt urval som utgångspunkt för studien, som enligt Jacobsen (2002) är mest lämpligt då syftet med urvalet är att det ska vara relevant för den information som efterfrågas samt undersökningens forskningsfråga, har intervjuer genomförts med respondenter som har genomfört förändringen till ett multikanal företag. Då studien undersöker hur företag har resonerat vid beslutet att anskaffa e-handel har därför respondenter som varit mest insatta i beslutet intervjuats. Grundidén var att genomföra urvalet av respondenter via databasen Retreiver, detta för att få fram företag som lämpade sig för studien. Dock var det inte genomförbart då det inte fanns möjlighet att filtrera efter fysisk och digital handel. Urvalet av respondenter genomfördes därför via sökning på internet, detta för att hitta klädesföretag som numera bedriver försäljning både via fysisk och digital handel. För att säkerställa att kravet på storlek uppfylldes kontrollerades alla företag mot databasen Allabolag. Vidare är en av responderande företagen en enskild firma och för att kontrollera storleken var vi tvungna att ställa frågan till företaget. Utgångspunkten vid första utskicket var företag inom Halland och då kontaktades totalt 25 potentiella företag för studien, varav fyra ville delta i undersökningen. Vid det andra utskicket kontaktades 20 företag både i Västra Götaland, Småland och Skåne, varav fem ville delta.

För att en jämförelse av det empiriska materialet skulle vara möjlig har valet av respondenter tagits i beaktning. Gemensamt för de företag som intervjuats i studien är att alla företag är verksamma inom klädeshandeln, vilket innebär att samtliga företag bedriver klädförsäljning. Detta innebär att företagen har ett behov av likvärdiga resurser och därav har en inre homogenitet. Denna inre homogenitet leder till att företagen blir jämförbara. Däremot skiljer sig företagen åt i vissa avseenden då de har olika många butiker, inriktning och storlek på verksamhet. Detta ser vi positivt på då det möjliggör en bredd i respondenternas resonemang och svar.

Respondenterna för studien innefattas av ägare, delägare och två e-handelsansvariga på företagen. Gemensamt för alla respondenterna är att de har en nära relation till företaget, e-handeln som bedrivs och var mest insatta i beslutet då det fattades. Värt att understryka är att de två respondenterna som är e-handelansvariga har en lång erfarenhet och bakgrund inom företaget sedan tidigare (se tabell 1, respondentpresentation). Vid valet av respondenter gjordes ett urval då det inte är möjligt att intervjua alla av praktiska, ekonomiska och tidsmässiga orsaker (Bryman & Bell, 2013). Med tidsbegränsningen som fanns har urvalet av respondenter därför blivit enligt nedan. Då ingen av respondenterna önskade vara anonym presenteras alla vid namn, befattning samt antal år inom företaget:

Företag	Respondent	Roll på företaget	Antal år på företaget	Typ av intervju	Längd på intervjun
Filur i Göteborg HB	Jennie Forsberg	Delägare	19 år	Telefonintervju	00.39.21
Göteborg Manufaktur AB	Olof Norrman	Delägare	5 år	Telefonintervju	00.51.18
Lykkemaja AB	Hannah Johansson	Ägare	2 år	Besöksintervju	00.39.27
Märkesbutiken	Katharina With	Delägare	28 år	Telefonintervju	00.37.17
Nisses Magasin AB	Francine Perlman Wapner	E-handels ansvarig	15 år	Telefonintervju	00.36.18
NP´Z Konfektion AB	Nils Einarsson	Ägare	15 år	Telefonintervju	00.41.32
Pia Marie Collection AB	Gunilla Carlstein	Delägare	35 år	Telefonintervju	00.38.47
Stenströms Herr & Damekipering AB	Björn Anderberg	Delägare	31 år	Telefonintervju	00.48.19
Trend House i Värnamo AB	Lovisa Elmgren	E-handels ansvarig	10 år	Videosamtal	00.49.25

Tabell 1: *Respondentpresentation.*

3.3.2 DATAINSAMLING

Data har samlats in via besöks-, video- och telefonintervjuer. Innan insamlingen av data tog sin början konstruerades en semistrukturerad intervjuguide som bygger på studiens syfte och den teoretiska referensramen. Valet att använda intervjuer med semistrukturerade intervjufrågor (Se bilaga 1, intervjuguide) grundar sig i vi ville kunna ställa öppna frågor till respondenterna och möjliggöra att fånga in de tankar som uppkom vid varje ställd fråga. Intervjufrågorna har varit av öppen karaktär och därav har följdfrågor kunnat ställas vid behov för att utveckla samtalet vidare beroende på respondenternas svar. En viktig frågeställning när en intervju ska användas för att samla in empiri är om frågorna ska vara slutna eller öppna (Bryman & Bell, 2013). Fördelarna med att använda sig av öppna frågor är att respondenten får svara med sina egna ord, även möjligheten till oväntade svar och att frågorna inte leder respondentens tankar (ibid.). Nackdelarna med att använda sig av öppna frågor är däremot att det blir svårt att sammanställa alla svar samt att alla svar måste kodas (ibid.). Detta ser vi dock inte som en nackdel för studien, utan snarare som en fördel då det vid beslutsfattande kan vara många olika faktorer som vägts in i beslutet. Med anledning av detta har därför öppna frågor gjort det möjligt för studien att få tillräckligt med information från respondenterna. Vilket i sin tur har lett till att vi fått en tydlig och ingående uppfattning för hur resonemanget inför beslutet förts.

Vid intervjutillfällena har båda författarna närvarat och individuella intervjuer har genomförts med varje företag. Anledningen till detta var för att vi ville undvika att respondenterna skulle kunna påverka varandras svar, samt för att underlätta transkriberingen (Jacobsen, 2002). Att genomföra besöksintervjuer var utgångspunkten och ambitionen då dessa medför störst

tillförlitlighet (ibid.). Vidare möjliggör besöksintervjuer att tolkning av respondentens kroppsspråk kan göras (ibid.). Att ha en videointervju är ett bra alternativ till en besöksintervju då det även där skapar en möjlighet till att läsa av kroppsspråk hos respondenten. Detta har dock begränsats till följd av världspandemin COVID-19, vilket har resulterat i att få företag gick med på besöksintervju på grund av det fysiska mötet. Majoriteten av företagen som kontaktats har haft mycket annat att stå i och därav inte upplevt att de har haft tid för att medverka i en intervju. Det var enbart en respondent som gick med på en besöksintervju och en som vill genomföra en videointervju, resterande intervjuer genomfördes per telefon. Vi är medvetna om att det medfört en viss risk då tolkning av kroppsspråk inte varit möjlig, vilket kan anses vara till nackdel för studien (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Detta har dock hanterats genom att vi har skickat ut vår tolkning av det som respondenten delgett om de så önskat.

3.3.3 Operationalisering

Intervjuguiden inleds med mer generella frågor för att få en bättre bild av respondentens delaktighet i beslutsfattandet, kunskap och bakgrund. Inledningen är även till för att skapa ett mer öppet intervjuklimat där respondenten ska känna sig bekväm att svara på alla intervjufrågor.

Inledningen av intervjun följs av intervjufrågor som är riktade mot att undersöka studiens syfte och forskningsfråga. Målet med frågorna är att få tillräckligt bra information för att kunna göra en analys och i sin tur besvara forskningsfrågan. För att inte riskera att leda respondenten i intervjun utformades inga direkta frågor om företagens strategi eller beslutsprocess, att inte leda respondenten är en viktig del för att få relevanta och tillförlitliga svar (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Frågorna är formulerade på ett sådant sätt att respondenten får möjlighet att beskriva de olika stegen inför beslutet, vilken strategi de valt samt hur beslutsprocessen har varit. Genom att formulera frågorna på ett sådant sätt att respondenten själv ges möjligheten till att tänka kring resonemangen som har varit under processen, är vår förhoppning att minimera risken av att respondenten efterrationaliserar beslutet. Med alla riktade frågor i intervjuguiden vill vi förstå hur resonemanget kring varje fråga har varit i det enskilda företaget, alltså få en grundlig förståelse för vad företaget har utgått ifrån i olika frågor. I varje fråga söker vi en förståelse för det underliggande resonemanget inför beslutet som har gjorts.

De tre första frågorna berör bakgrunden till valet som har gjorts, alltså strategin, och syftar till att skapa en förståelse kring om det var ett aktivt val eller inte. Frågorna ”*Vad var bakgrunden till att ni genomförde förändringen?*”, ”*Vad var syftet med förändringen?”*, ”*Vad fick er att ta beslutet att anskaffa e-handel?”* ställdes för att skapa en förståelse för vilken utgångspunkt företaget har haft i sin strategi. Frågorna har även möjliggjort en tolkning av hur rationellt eller begränsat rationellt företaget har varit.

Frågan *”Vill du beskriva hur informationen inför beslutet samlades in?”* riktade sig till att undersöka hur pass mycket information som samlats in för att kunna se olika mönster och bedöma rationaliteten av denna delprocess. Genom att veta hur bra informationsinsamlingen har gått till skapades en bild av hur medvetet företaget har varit kring situationen på marknaden och vilka risker som har funnits relaterat till beslutet. Genom ovanstående fråga har förhoppningen varit att få förståelse för om konsekvenser och alternativ har tagits i beaktning eller om tydliga tecken på heuristiker och förankringar har gjorts. Frågan var från början uppdelad i två olika frågor, dessa frågor var följande ”*Gjordes någon informationsinsamling inför att beslutet skulle tas?”* och ”*Hur gick informationsinsamlingen inför beslutet till?”*. En ändring gjordes dock 2020-04-08 då ursprungsfrågorna var av mer ledande karaktär för

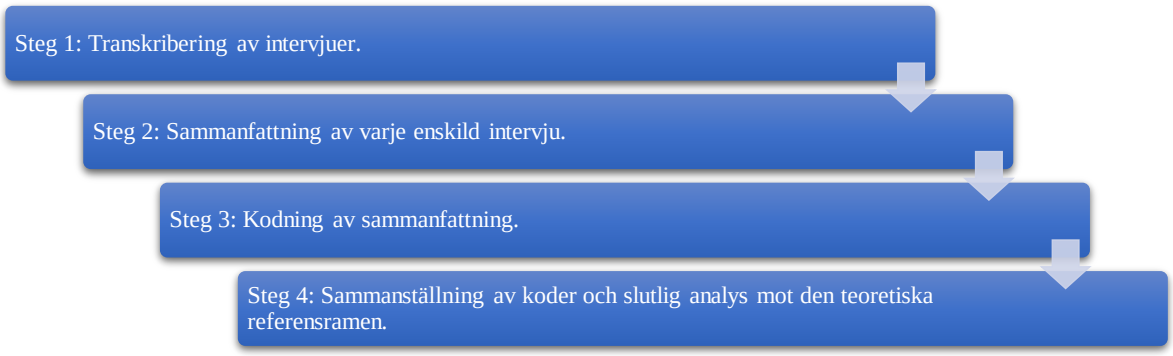
respondenten. Genom en omformulering möjliggjorde vi att få ut mer information från respondenterna kring hur informationsinsamlingen genomfördes.

Frågorna *”Hur har de olika tänkbara alternativen analyserats innan beslutet togs?”, ”Hur lång tid tog det från idé till verklighet?”, ”Varför valde ni det alternativet ni gjorde?”* och *”Hur säkra kände ni er i beslutet vid anskaffningen av e-handel?”* syftar till att skapa en förståelse för hur stor rationalitet som har påvisat vid de olika delarna. Genom de ovanstående ställda frågorna har ambitionen varit att få fram om företaget har vägt alla alternativ mot konsekvenserna som fanns under beslutsprocessens gång och om beslutet baserades på den informationen som togs fram eller om beslutet är baserat på erfarenhet och magkänsla.

Insamling av empiri har i största möjliga mån försökt genomföras via fysiska intervjuer. Dock har den rådande världspandemin COVID-19 påverkat möjligheten till detta. Då majoriteten av intervjupersonerna önskat genomföra intervjuerna per telefon, har vi fått anpassa oss efter detta. Intervjuerna har genomförts inom en tidsram om 30 - 60 minuter. Jacobsen (2002) betraktar däremot 60 minuter som en optimal tidsram för att kunna få fram relevant och fördjupad information. Intervjutiden varierade beroende på hur pass mycket respondenterna delade med sig vid de olika intervjutillfällena. Men ambitionen var att uppnå denna tid som anses mest lämplig. Majoriteten av intervjuerna som genomförts var under arbetstid för respondenterna, med anledning av detta kan genomförandetiden ha påverkats.

3.4 Analysmetod

En kvalitativ undersökning har en tendens att snabbt generera stora och svårbehandlade mängder datamaterial, dock kan data kodas löpande vid användning av en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna som genomförts har varit av mer öppen karaktär och har därför sammanställts och kodats löpande för att få ett mer överskådligt material inför analysen. Genom användning av nedanstående modell bestående av fyra steg har kodningen av data resulterat i en minskning av mängden data. Vidare har det medfört att ingen relevant information gått förlorad. Modellen för att koda den insamlade data presenteras nedan:



Figur 6: *Studiens analysmodell.*

Steg 1:
Efter varje genomförd intervju gjordes initialt en transkribering. Småprat som inte hör till studien har dock inte transkriberats då detta inte hade tillfört något. Varje intervju har spelats in för att kunna göra en korrekt transkribering och inte riskera att gå miste om någon relevant data som respondenterna presenterat. Att spela in intervjuerna möjliggjorde även att fullt fokus kunde läggas på själva intervjun då vi inte behövde anteckna något under genomförandet av den. Ännu en fördel med att inspelning av intervjuerna genomfördes var att det blev lättare att

i efterhand tolka respondenternas svar. Vidare har det reducerat risken för misstolkningar av deras svar.

Steg 2:
Efter transkriberingen som genomförts i steg 1, kom det transkriberade materialet att delas upp och sammanfattas, fråga för fråga, för varje enskilt företag för sig. Detta då svar på en fråga kunde uppkomma när respondenten vidareutvecklade en annan fråga och då självmant kom in på andra delar av intervjun.

Steg 3:
Med en sammanställning som fortfarande var relativt omfattande i material gjordes ytterligare en minskning av det empiriska materialet. Genom att relevanta meningar och stycken markerades i sammanställningen som har genomförts i steg 2 blev det tydligare att se relevanta svar på varje enskild fråga. Markeringarna kommer fortsättningsvis att kallas koder. Koderna delades in i färgteman där till exempel en mening som påvisade en rationell karaktär gjordes blå och en begränsat rationell karaktär gjordes gul. För att avgöra om meningen var av en viss karaktär användes den teoretiska referensramen.

Att avgöra vad som är rationellt eller begränsat rationellt medför svårigheter då det är vår egen uppfattning av respondenternas svar kopplat till den teoretiska referensramen som utgör tolkningen. Vi är medvetna om detta och försökte därför minska den egna tolkningen och enbart hålla det till vad den teoretiska referensramen säger om full- och begränsad rationalitet. Vidare är en kombination av dem båda rationaliteterna möjlig och i de fall har en avvägning gjorts mot vad som varit tydligast, kombinationen för varje företag beskrivs även i analysen.

Steg 4:
Med hjälp av de färgteman som använts har det möjliggjort att vi kunnat avgöra vilka delar som har varit av vilken karaktär. Nedan följer två exempel på hur koder och teman arbetats fram (Se tabell 2, Exempel på färgkoder och teman). Genom de teman som använts möjliggjordes en överblick av resonemanget vid varje delprocess inför beslutet. Genom valet av denna sortering har förhoppningen varit att få ett mer överskådligt material och på så sätt inte missa något väsentligt vid analysen av företagen. Slutligen gjordes analysen av de teman som framkommit vid varje enskild intervju för att på så sätt göra en övergripande analys av företagens resonemang. Vidare har en jämförelse mellan de responderande företagen gjorts.

Koder	**Tema** (färgkod)	**Teori**
Vi hade de interna resurserna	Grön – strategi	Resursbaserat synsätt
Vi får se hur det går	Gul – Beslutsprocess	Begränsat rationell

Tabell 2: *Exempel på färgkoder och teman.*

3.5 TROVÄRDIGHET

Studiens trovärdighet kommer här att diskuteras då det finns olika faktorer som kan påverka trovärdigheten. Nedan presenteras vad vi har gjort för att stödja studiens reliabilitet och validitet. Till sist presenteras de etiska övervägandena som tagits i beaktning vid genomförandet av studien.

Fördelar och nackdelar med studien har tagits upp tidigare under detta kapitel, men detta kommer att återkomma nedan för att ge läsaren en bättre möjlighet att få en överblick av faktorer som kan ha haft påverkan på studien.

3.5.1 RELIABILITET

Då vår studie bygger på en kvalitativ forskningsmetod, är vi medvetna om begränsningarna som följer med den. Att repetera en kvalitativ studie är desto svårare än med en kvantitativ studie, detta på grund av att det är svårare att skapa extern reliabilitet i sådana studier. Med extern reliabilitet innebär i hur stor grad det är möjligt att få ett likvärdigt resultat om en upprepning av studiens genomförs (Söderbom & Ulvenblad, 2016). För att stärka reliabiliteten i studien var ambitionen att i den mån det var möjligt, genomföra fysiska intervjuer med företagen. Dock har den rådande situation med världspandemin COVID-19 resulterat i att få fysiska intervjuer kunnat genomföras, då majoriteten av respondenterna velat undvika fysiska möten. Frågan ställdes till varje respondent om det var möjligt att genomföra intervjun via videosamtal för att efterlikna en fysisk intervju, detta avböjdes av merparten av respondenterna. För att då kunna genomföra intervjuer beslutades att istället genomföra telefonintervjuer. Varje intervju spelades in då samtliga respondenter gav sitt godkännande till detta. Det inspelade materialet gjorde det möjligt att återge intervjusvaren mer trovärdigt och korrekt vid transkriberingen. Att spela in intervjuerna möjliggjorde även att fokus kunde ligga på att genomföra intervjun istället för att ha en delad uppmärksamhet mellan att anteckna och genomförandet av intervjuerna. Materialet som spelades in utgjorde även en förutsättning för oss att kunna tolka respondenternas svar i efterhand, för att på så sätt mer tillförlitligt återspegla deras svar. Jacobsen (2002) påvisar att då människor ska svara på känsliga frågor tenderar de att bli mer trygga och svara mer ärligt när de pratar med någon personligen än om samtalet sker per telefon. Merparten av intervjuerna genomfördes per telefon och kan därav ha haft påverkan på hur trygga respondenterna har känt sig vid intervjutillfället. Däremot har vår upplevelse varit att majoriteten av respondenterna har pratat väldigt öppet och delat med sig av mycket information, vilket har varit värdefullt för studien. Det förekom även att respondenterna var mer stängda och korta i sina svar. Vår uppfattning är att det kan vara en av bieffekterna till att intervjuerna har genomförts via telefon och inte fysiskt möte.

Löpande under intervjuerna hade vi för vana att bekräfta att vi förstått respondenternas svar korrekt, detta genom att återge svaren som getts av respondenterna utan att tillägga några termer som inte använts och på så sätt inte riskera att leda kommande svar. Detta för att kunna skapa en reliabilitet i resultatet, vilket enligt Bryman & Bell (2013) görs genom att rapportera resultaten till dem som är en del i den sociala verklighet som undersöks, för att på så sätt få bekräftat att forskaren förstått verkligheten rätt. Med anledning av detta ställdes alla frågor trots att respondenten hade svarat på frågan tidigare utan att vara medveten om det, genom att då ställa frågan fick vi ofta en annan vinkel på svaret. Vidare möjliggjorde det att vi fick respondentens svar bekräftat. En del av respondenterna har under intervjuerna påvisat svårigheter att besvara vissa frågor, de har dock självmant besvarat dessa senare under intervjun då andra infallsvinklar har framkommit. Samma intervjuguide har använts vid alla intervjutillfällen, detta för att säkerställa att intervjupersonerna berört samma ämne, oberoende av deras svar på de ställda frågorna. Däremot gjordes en korrigering under intervjuprocessens

gång då två frågor blev till en, anledningen till detta var för att originalfrågorna var mer slutna och en korrigering möjliggjorde att ett mer uttömmande svar kunde uppnås. Vi anser att korrigeringen haft en positiv påverkan på studien då enbart en intervju hann genomföras med originalfrågorna. Svaren som gavs vid intervjun var av tillräcklig uttömmande karaktär, vilket har medfört att någon kompletterande intervju inte har varit nödvändig.

I kvalitativa studier är det generellt svårt att säkerställa en hög reliabilitet av den anledningen att personer som intervjuas kan svara olika på samma frågor beroende på den tillfälliga situationen (Bryman & Bell, 2013). Undersökningars tillförlitlighet kan påverkas då människor är medvetna om att de studeras och tenderar då att agera och uppträda annorlunda än vad de hade gjort i vanliga fall (Jacobsen, 2002). Då intervjuerna har genomförts i en bekväm miljö för respondenten är vår förhoppning att de inte agerat eller uppträtt annorlunda, detta är dock inget som är möjligt att säkerställa och vi har därför tagit det i beaktning under studiens gång.

3.5.2 VALIDITET

I studien har resonemanget inför beslutsfattande vid övergången till ett multikanal företag, med inriktning på klädeshandeln undersökts och därför har personer som ingår i denna bransch intervjuats. En förutsättning för att studien ska uppfylla en hög tillförlitlighet är att intervjupersonerna som utgör informationskällorna för undersökningen har en närhet till fenomenet som studeras, vilket forskarna ska ha ett kritiskt förhållningssätt till (Bryman & Bell, 2013). Då studien riktar sig till företag som antagit förändringen och därmed fattat beslutet att anskaffa e-handel anses detta innebära en närhet till fenomenet som studien undersökt. Validitet beskriver hur vi systematisk har gått tillväga med att bygga upp designen av studien, och hur delarna hänger samma sett till teori och analys (Bryman & Bell, 2013; Söderbom & Ulvenblad, 2016).

Vid informationsinsamlingen till den teoretiska referensramen har vi främst använt oss av förstahandskällor samt fokuserat på forskning kring beslutsfattande, för att på så vis erhålla en högre tillförlitlighet. Vid utformandet av intervjuguiden har sedan syftet och den teoretiska referensramen legat till grund. Efter detta har det empiriska materialet analyserats mot den teoretiska referensramen. Under uppsatsens olika faser har studenter, handledare och examinator fört fram konstruktiv kritik, vilket innebär att materialet löpande har granskats och säkerställt en viss kvalitet (Bryman & Bell, 2013). Att vi under studiens gång kontinuerligt blivit granskade och ifrågasatta ur andras perspektiv har varit ett bra hjälpmedel i uppsatsprocessen. Detta har möjliggjort att studien hela tiden har kunnat förbättras och utvecklas, något som vi ser som värdefullt för att en studie ska kunna bli så bra som möjligt.

Vidare har vi låtit respondenterna ta del av de transkriberade delarna av materialet från varje intervju om de så önskat, detta för att säkerställa och bekräfta att vi uppfattat deras svar korrekt. Vi har även skrivit rapporten detaljerat och använt oss av omfattande beskrivningar av respondenterna och studiens omständigheter för att på så sätt möjliga för läsarna att bedöma om våra upptäckter kan föras över till andra kontexter. Vi anser även att studiens resultat kan vara av relevans för andra branscher som präglas av trender och som är snabbföränderliga, inte enbart klädbranschen. Vilket enligt Bryman och Belll (2013) kallas för extern validitet och handlar om överförbarhet. Det innebär i hur stor utsträckning som ett resultat kan komma att generaliseras i andra sammanhang och miljöer.

Tidsaspekten tas även i beaktning, då vi är medvetna om att besluten som företagen har fattat ligger olika långt tillbaka i tiden beroende på när övergången till ett multikanal företag genomfördes. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud (2002) tar upp samtidighet som

en källkritisk regel som används för att bedöma sanningshalten och trovärdigheten i information eller uppgifter som vi tar del av. Om en berättelse är samtidig är risken för efterrationalisering, efterhandsrekonstruktioner och minnesfel liten (ibid.). Då intervjuerna har genomförts med företag som genomgått förändringen olika långt tillbaka i tiden, kan trovärdigheten påverkas beroende på när i tiden beslutet fattades. Vi är medvetna om att kontexten, det vill säga hur organisationen och omgivningen såg ut vid beslutstillfället, kan ha en påverkan på studien. Ett problem vad gäller beslut, är att människor tenderar att rättfärdiga eller efterrationalisera sina beslut för att på detta sätt göra dem logiska (ibid.). Detta har därför varit en svår aspekt att ta i beaktning, då respondenternas beskrivningar av beslutsprocessen kanske inte nödvändigtvis överensstämmer med det verkliga förfarandet. En reflektion som uppkommit under genomförandet av intervjuerna är att flertalet av respondenterna som fattat beslutet längre tillbaka i tiden visade på och förklarade under intervjuns gång att de inte kunde komma ihåg exakt allting. De kunde låta i stil med*:"Det var längesen vi tog beslutet, men som vi tänkte då utgick vi från detta och detta…"*. Vår upplevelse är att de företag som hade fattat beslutet mer i närtid pratade mer "säkert" kring beslutet och utan tecken på minnesfel.

Studien riktar sig mot klädeshandeln och ett flertal olika företag, den studerar ett stickprov av företag som genomfört förändringen och som en gång i tiden tagit beslutet att övergå till ett multikanal företag. Valet av en kvalitativ metod kontra en kvantitativ kan få viss påverkan på den externa validiteten, det vill säga hur pass generaliserbar resultatet av studien är i andra grupper eller situationer (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Representativiteten beror på antalet respondenter som har intervjuats, detta på grund av att kvalitativa studier ofta bygger på inhämtade data från ett färre antal källor (Jacobsen, 2002). Detta har då en påverkan på vår studie då den kvalitativ metod har använts och därigenom begränsat respondentantalet. Med det strategiska urvalet som gjorts finns en viss risk för urvalsfel. Detta innebär att urvalet inte med säkerhet representerar hela populationen. Vilket vi är medvetna om och har tagit i beaktning under studiens gång.

3.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Allt eftersom forskningen har expanderat har de etiska perspektiven av samhällsforskningen fått en mer omfattande betydelse. Genomgående i studien har därför de etiska aspekterna tagits i beaktning. Intervjupersonerna har i förväg informerats om syftet med studien och har därefter frivilligt beslutat sig för att medverka i en intervju. Vidare har författarna tydliggjort möjligheten för dem att få vara anonyma i studien, vilket rekommenderas starkt enligt Gioia et al. (2013). Igen av respondenterna har dock önskat vara anonyma och kommer därav presenteras vid namn och företag. Tillräcklig information om undersökningens syfte har lämnats till företagen inför genomförandet av intervjuerna. De företag som efterfrågat mer information kring innebörden av studien och intervjun har delgivits den. Vidare har även respondenterna fått möjlighet att ta del av insamlade data och resultatet, detta för att säkerställa att de blivit korrekt återgivna. De har även när som helst under studiens gång givits möjligheten att avbryta sin medverkan. Respondenternas privatliv har genomgående i studien tagits i beaktning, då intervjufrågor har utformats så att de inte har kunnat inkräkta på respondenternas privatliv. Vidare har inget konfidentiellt material framkommit som skulle kunna ha påverkan på respondenterna. Faktorerna som presenterats ovan beskrivs inom forskningen som tre grundläggande krav som bör uppfyllas vid genomförande av undersökningar (Jacobsen, 2002). Dessa etiska dilemman innefattar krav på privatliv, att bli korrekt återgiven i det respondenten sagt samt informerat samtycke (ibid.). Vidare har studien i möjligaste mån genomförts med ett objektivt synsätt detta för att säkerställa att utfallet inte har påverkats av författarnas partiska åsikter.

4 EMPIRISK DATA

I följande kapitel presenteras den empiriska data som samlats in via intervjuer. Inledningsvis presenteras en sammanställning av företagen för att skapa en tydlig bild över dess verksamhet. Därefter presenteras varje företag var för sig och för att tydliggöra för läsaren används underrubriker som intervjuguiden är uppbyggd utefter.

För att tydliggöra vilket år företagen som intervjuats startade sin verksamhet samt e-handel presenteras en sammanfattande tabell nedan. Genom att en avvägning görs där företagen som anskaffat e-handel innan år 2014 i denna studie anses varit tidiga medan de som anskaffat e-handel efter anses vara sena.

Företag	Grundat, årtal	Start av e-handel, årtal	Sena / tidiga	Antal fysiska butiker
Filur i Göteborg HB	2001	2008	Tidiga	1
Göteborg Manufaktur AB	2015	2017	Sena	1
Lykkemaja AB	2018	2019	Sena	1
Märkesbutiken	1992	2010	Tidiga	1
Nisses Magasin AB	1938	2017	Sena	3
NP´Z Konfektion AB	2005	2011	Tidiga	2
Pia Marie Collection AB	1985	2010	Tidiga	1
Stenströms Herr & Damekipering AB	1883	2012	Tidiga	1
Trend House i Värnamo AB	1989	2015	Sena	4

Tabell 3: *Sammanfattande tabell över företagen.*

4.1 INTERVJU MED JENNIE FORSBERG – FILUR I GÖTEBORG HB

FÖRETAGS- OCH RESPONDENTPRESENTATION

Filur i Göteborg HB är ett barnklädesföretag som startades år 2001 av Jennie Forsberg och Erica Frejd. Det var under deras mammaledighet som de tillsammans fick idéen till att startat företaget. Under år 2008 startade de även upp försäljning via deras webbshop.

Respondenten på Filur i Göteborg HB är en av grundarna, Jennie Forsberg. På gymnasiet läste hon handel och kontor, och hon har även erfarenhet av att driva eget företag sedan tidigare. Däremot var det då inriktat på försäljning av presentprodukter, men intresset för handel har funnits där sedan en lång tid tillbaka. Vidare har hon arbetat som butikschef på Lagerhaus under flera år.

SYN PÅ DIGITALISERINGEN INOM KLÄDESHANDELN

Forsberg ser utvecklingen som skett inom digitaliseringen med avseende på klädeshandeln som både något positivt och negativt. Det har lett till att de har kunnat bredda sig och nå ut till fler kunder via webbshoppen. När de anskaffade e-handel, var de väldigt tidiga med det och det gick mycket bra till en början. Men sen kom allt fler företag att haka på trenden vilket gjorde att konkurrensen blev än större där än jämfört med de fysiska butikerna. Däremot håller hon fast vid att det är enklare att nå ut till kunder idag än tidigare, då hon poängterar hur avgörande sociala medier varit och fortfarande är för dem.

”Nu har webbshoppen möjliggjorts av förändringar och utvecklingen som skett, men det har också tvingat oss till att tänka om och göra rätt och framförallt ta rätt beslut i rätt tid.”

Forsberg menar på att utvecklingen och förändringarna som sker inom branschen idag leder till att de behöver ligga i framkant för att inte riskera att tappa kunder. Men också för att få in kunderna till butiken, då gäller det att *”ligga i framkant”* förklarar hon. Till skillnad från förr, då de hade öppnat deras första butik och det inte hörde till ovanligheterna att de hade långa köer.

”Om vi tänker butikshandeln så är det mer eller mindre katastrof, att det skett en så markant förändring är svårt att förstå. I vårt fall har det dock inte varit lika påtagligt då vi haft flera ben att stå på. Sålde vi lite sämre i butik så sålde vi oftast lite bättre på webbshoppen och tvärtom.”

BAKGRUNDEN TILL ANSKAFFNING AV E-HANDEL

Forsberg förklarar att de inte från början hade någon tanke på att anskaffa e-handel. Men då de fick in fler och fler förfrågningar från kunder, både inom Göteborgsområdet men också från andra orter, som både ringde och kom in i butikerna och efterfrågade en webbshop tänkte de om. Hon lyfter fram att det inte var särskilt vanligt med webbshop på den tiden. Varken deras leverantörer eller konkurrenter erbjöd försäljning via en sådan plattform. Forsberg menar på att de fysiska butikerna gick bra men att de kände att de behövde förändra sig och bredda sig för att på så sätt nå ut till fler kunder och utvecklas än mer. Forsberg förklarar att de ville synliggöra att de fanns, möjliggöra för fler att kunna handla hos dem, inte bara i den fysiska butiken som redan visats sig vara väldigt populär. Det blev därav ett naturligt steg för dem förklarar hon.

Av intervjun framkommer det också att när de startade den första butiken var det inte ovanligt att de hade kö in till butiken, då var det en stor efterfrågan på barnkläder som de sålde. Under en period hade de tre butiker och hade då ”*flera ben att stå på”* som hon uttrycker det. Forsberg beskriver det som att om det gick lite mindre bra i en av butikerna kunde de istället skicka varorna eller liknande. E-handeln såg de som en chans att bredda sig än mer och få ytterligare ett ben att stå på. Vidare lyfter hon fram hur webblösningsleverantörerna sålde in idéen till dem, då de var både duktiga och låg på om hur bra det skulle bli med en webbshop. Hon förklarar att de blev erbjudna ett integrerat kassasystem som passade deras befintliga, vilket de kände att de inte kunde motstå.

BESLUTSPROCESSEN

Då de var tidiga med att starta webbshop ansåg de inte att någon vidare informationsinsamling var nödvändig. Få eller nästintill inga av konkurrenterna eller deras leverantörer erbjöd försäljning via webbshop och de hade därav knappt några konkurrenter att titta på eller jämföra med. Forsberg förklarar att de kände att underlaget fanns där, då många av deras kunder hade efterfrågat det och leverantörer av webblösningar sålt in idéen. Med anledning av detta hade de

märkt att det fanns en efterfrågan. Däremot lyfter hon fram att de jämförde de olika leverantörerna av webblösningar fram och tillbaka. De hade tre leverantörer som de valde mellan. Hon förklarar att de la mycket tid på hur omfattande investering det skulle bli, detta för att kunna hålla nere kostnaderna så mycket som möjligt. Slutligen valde de den leverantör som var mest prisvärd och mer eller mindre erbjöd en färdig lösning. Alla ramar fanns där, den var uppbyggd på ett sådant sätt att det alternativet kunde kopplas samman till deras redan befintliga kassasystem. Från det att idéen föddes till att de hade en webbshop på plats, skedde inom loppet av tre månader. Forsberg poängterar att de just då kände att det var ett givet beslut, de ville verkligen ta chansen och vara med i utvecklingen. Hon menar på att de hade tillräckligt med underlag för att känna sig tillfredsställda i beslutet.

”Vi kände oss väldigt säkra på beslutet och vår magkänsla sa att det var rätt väg att gå, så beslutet var på något sätt självklart.”

Forsberg beskriver att deras känsla inför beslutet var att det mer eller mindre bara var att köra igång, att de inte hade särskilt mycket att förlora på att testa. Vidare förklarar hon att de gick in med inställningen ”*Vi får se hur det går, går det som önskat är det jättebra, går det mindre bra så får via stänga ner e-handeln igen”.*

4.2 Intervju med Olof Norrman – Göteborg Manufaktur AB

Företags- och Respondentpresentation

Göteborg Manufaktur AB statades år 2015 av Olof Norrman och Jonas Melin. Idéen till företaget föddes under studietiden på textilhögskolan i Borås, då Olof och Jonas studerade samma program. De har idag en fysisk butik som är belägen i Göteborg och de bedriver sedan början av år 2017 även försäljning via deras webbshop. Till en början lagade de enbart jeans, men genom åren har de kommit att bredda bolaget och bedriver idag även försäljning av japansk och amerikansk workwear.

Respondenten på Göteborg Manufaktur AB är en av delägarna, Olof Norrman. Hans huvudsakliga ansvarsområde är sociala medier och kommunikationen samt lagning av jeans. Ägarna delar på ansvaret för inköp, planering och driften av företaget. Norrman har erfarenhet av att ha arbetat i klädbutik i flera år tidigare och har en utbildning inom textil, produktutveckling, och entreprenörskap från textilhögskolan i Borås.

Syn på digitaliseringen inom klädeshandeln

I deras bransch är de ganska nischade mot specifika produkter, de har vissa varumärken och produkter som inte speciellt många andra företag i Sverige eller Europa erbjuder, säger Norrman. De hade inte kunnat ha samma breda utbud och sortiment om de inte vore för webbshoppen. Han har därför svårt att se annat än positivt på digitaliseringen, främst för att de skapat stora möjligheter för dem och deras verksamhet under många år. Hade de enbart haft den fysiska butiken att utgå ifrån, tror han att det hade blivit en stor begränsning för dem på flera sätt.

”Det är klart att det är positivt på ett sätt för vi har möjlighet att nå ut till fler kunder och ha en större kundbas. Det möjliggör också att vi kan ta in ännu mer produkter, vilket är det som vi tycker är allra roligast.”

Norrman ser däremot negativt på digitaliseringen i det avseendet att den personliga servicen och kundmötet försvinner. Han anser att det är en viktig del inom klädesbranschen att kunna

förklara, beskriva samt diskutera med kunden varför produkterna kostar som de gör och vad som skiljer dem från andra butikers utbud. Vilket inte går att uppnå på samma sätt via en webbshop, då det aldrig blir lika personligt. Vidare poängterar han att möjligheten för kunderna att känna, klämma och testa produkterna försvinner.

BAKGRUNDEN TILL ANSKAFFNING AV E-HANDEL

Norrman förklarar att de till en början enbart lagade jeans, kort därpå fick de möjlighet att komma över en lokal som låg ganska centralt i Göteborg och till ett hyfsat pris. De kunde då öppna en liten butik utan att det kostade dem alldeles för mycket. Då de säljer specifika och lite annorlunda produkter kände de att de behövde en större kundbas än vad som finns i Göteborg. Därav hade deras tanke sedan starten av bolaget varit att även öppna upp en webbshop som ett komplement till den fysiska butiken. Den främsta anledningen till detta var för att kunna beställa in fler produkter och erbjuda ett bredare sortiment. Norrman förklarar att de upplevde att det fanns ett *"hål"*, produkterna som de sålde erbjöds i vissa webbshoppar men inte på särskilt många. I samband med etableringen av den fysiska butiken fick de med en gång förfrågningar om webbshop, efterfrågan från kunder var inget de behövde fundera på. Vidare menar Norrman på att de framförallt ville synas och höras, inte bara genom deras sociala plattformar som de redan hade etablerat sig på utan också för att öka försäljningen och omsättningen. Bolaget har inte funnits särskilt länge och de kände att tiderna som är nu krävde det, att det fanns ett behov för att de skulle kunna växa och möjliggöra för fler kunder inte bara i Sverige utan runt om i världen att kunna handla deras produkter oavsett tid på dygnet.

BESLUTSPROCESSEN

Norrman förklarar att ingen aktiv informationsinsamling genomfördes inför beslutet. Men att bolaget och den fysiska butiken startades genom eget intresse från ägarnas sida. Grunden till att de ens har en butik och webbshop är för att de är insatta i vad som redan finns på marknaden. Han menar på att informationsinsamlingen som de genomförde hade pågått över tid, och i mångt och mycket bestod av att skrolla igenom deras egna Instagram och att de på så sätt fick inspiration. Vilka typer av produkter som de redan hade köpt själva och utifrån det kom de fram till vad det var som saknades inom deras område. Norrman påpekar dock att trots deras egen inblick i branschen tittade de mycket på konkurrenter, vilket de även gjorde innan de öppnade den fysiska butiken. Detta genomfördes för att säkerställa vad andra erbjöd och vad de ville uppnå, men också för att få inspiration kring hur kommunikationen, bildspråk, färger med mera kan se ut. Han förklarar att de tittade mycket på vad som fanns i området såväl som på nätet. Även vilka deras främsta konkurrenter var och vad de erbjöd för produkter, märken och hur deras upplägg av webbshop såg ut. Anledningen till att de gjorde detta var för att säkerställa att det fanns ett konsumentbehov och om resan skulle vara värd det arbete som låg framför dem. De funderade till en början på att bygga upp hemsidan och webbshoppen själva, men insåg snabbt att då ingen av dem hade kunskap inom programmering och kostanden och tiden det skulle kräva av dem gjorde att det alternativet snabbt valdes bort. Norrman förklarar att de tittade mycket på olika alternativ, kontaktade olika leverantörer som erbjöd webbshopslösningar. Då de hade en begränsad budget att förhålla sig till vid valet av leverantör, landade valet på Textalk, en lokal leverantör som erbjuder färdiga plattformar till ett hyfsat pris och som de enkelt kunde designa själva.

Norrmans uppfattning är att det tog mellan sex till åtta månader från idé till verklighet. Det tog lite längre tid än beräknat att starta upp webbshoppen, men i början av år 2017, ungefär ett halvår efter att de öppnade den fysiska butiken var den igång. Anledningen till att de inte kunde genomföra detta med en gång var för att behövde få in mer kapital för att kunna genomföra förändringen. Norrman förklarar att de också ville att det skulle växa fram. Hade de velat starta

webbshoppen direkt hade det inte tagit mer än en vecka, men i och med att det arbetade deltid var det många steg på vägen som skulle stämma innan de ville genomföra en för omfattande förändring. De vill aldrig göra något halvdant och kände därför att det var bättre att fokusera på en sak i taget och få det så bra som möjligt, menar han.

Inför beslutet gick de mycket på magkänsla och deras intuition spelade stor roll. De hade samma känsla som inför etableringen av företaget och den fysiska butiken. Norrman betonar betydelsen av att vara först och rätt i tiden. Det är många gånger avgörande för fortsättningen och framtiden. De hade inte kunnat vänta längre, då hade folk tröttnat på att vänta. *”Desto tidigare, desto bättre”,* förklarar Norrman. Han menar på att starta webbshop var ett måste på samma sätt som att etablera sig på Instagram och andra sociala plattformar idag är ett måste. De kände sig säkra på beslutet, då de var övertygade om att de skulle sälja där, men samtidigt var det medvetna om att det skulle ta tid att etablera sig på nätet och bli *”upptäckt”* som Norrman uttrycker det. Då webbshoppen och produkterna de erbjuder konkurrerar med alla i hela världen är det viktigt att vara snabb på produkterna och produktbilder, påvisar han.

”Det är bättre att finnas där är än att inte finnas där alls, åtminstone om man vill ha chans att överleva på lång sikt.”

Beslutet att starta webbshop var givet, men däremot att hitta information om den mest passande webbleverantören var desto svårare och där spelade magkänslan stor roll. Vidare påpekar han att välja vilket betalsystem som webbshoppen skulle ha var bland det svåraste i beslutet.

4.3 Intervju med Hannah Johansson – Lykkemaja AB

Företags- och Respondentpresentation

Lykkemaja AB består av en fysisk butik och en webbshop som bedriver försäljning av barnkläder. Butiken är belägen i centrala Laholm och har funnits sedan år 2013. Den nuvarande ägaren Hannah Johansson har haft butiken sedan år 2018 och startade under år 2019 upp försäljning även via e-handel.

Respondenten på Lykkemaja AB heter Hannah Johansson och är ägare samt den enda anställda på företaget. Hon är butikschef, säljare och ägare, allt i ett. Johansson läste inriktning handel och ekonomi på gymnasiet och har till viss del erfarenhet av att driva företag då hon under gymnasietiden fick starta ett UF-företag under ett år. Vidare har hon arbetat i flera olika butiker och har många års erfarenhet av butikshandel. Däremot har hon ingen tidigare erfarenhet av att driva fysisk butik. Men då hon fick chansen att ta över barnklädesbutiken tvekade hon inte. Johansson köper in och säljer barnkläder, e-handeln är sammankopplad med den fysiska butiken.

Syn på digitaliseringen inom klädeshandeln

Johansson lyfter fram möjligheterna som följer med digitaliseringen för hennes egen del som företagare. Hon menar på att det gör det möjligt för henne att bedriva försäljning via webbshop och på detta sätt nå ut till fler kunder än vad som hade varit möjligt med enbart den fysiska butiken. Hon ser webbshoppen som en ytterligare butik. Däremot finns det ofattbart många aktörer som konkurrerar på en och samma plattform, vilket hon ser som både en fördel och nackdel.

”Jag tror på en kombination av både fysisk och digital handel. Det gäller att följa med i utvecklingen och förändringarna som sker, annars tror jag man går under.”

Johansson påvisar att hon är medveten om att det är många kunder som kommer in i butiken och provar men sedan går hem och jämför priser på nätet, framförallt då hon själv beställer mycket på internet. Med anledning av detta försöker hon utgå ifrån sig själv för att ändå lyckas lockat dit kunderna till den fysiska butiken. Hon är till exempel medveten om att webbshoppen aldrig kommer kunna ersätta den fysiska möjligheten till att klämma och känna på varorna. Inte heller upplevelsen som följer med ett besök i en fysisk butik kan en webbshop ersätta på samma sätt. Hon understryker därför hur betydelsefulla de sociala plattformarna är, vilket innefattar såväl Instagram som Facebook. Då hon genom dessa plattformar på olika sätt, bland annat genom att erbjuda rabattkoder eller bara visa upp att företaget existerar, kan locka kunderna till både den fysiska butiken som webbshoppen.

BAKGRUNDEN TILL ANSKAFFNING AV E-HANDEL

Under år 2018 förvärvade den nuvarande ägaren företaget Lykkemaja AB som då var på gränsen till att inte finnas kvar. Enligt Johansson består befolkningen i Laholm till stor del av äldre människor och är då inte användargruppen av butikens kläder. Många av köpen görs av sommargäster eller som presentköp inför kalas eller liknande. För att då nå ut till en större mängd potentiella kunder som inte bor i Laholm året om anskaffade bolaget e-handel under år 2019, denna satsning möjliggjordes av digitaliseringen som sker inom handeln och gjorde det möjligt att bredda butiken även utanför dess fysiska väggar. Genom att nå ut till fler kunder via e-handel var målet att öka omsättningen under de månader som turismen minskar i Laholm. Johansson lyfter även fram ett syfte med e-handeln som en sorts jämförbarhet mot konkurrenter och en möjlighet att kunna möta de outtalade krav som ställs av potentiella kunder.

”Jag har många kunder som kommer in och kanske provar kläderna men som är inte villiga att köpa direkt, utan de kollar priserna på nätet och jämför mot andra butiker och köper slutligen där det är billigast.”

BESLUTSPROCESSEN

Beslutet att anskaffa e-handel var enligt Johansson till stor del baserat på magkänslan om att det krävdes, hon uttryckte sig som att företaget var tvunget att följa med i utvecklingen till följd av digitaliseringen som skedde just då och även sker än idag. Att e-handeln skulle anskaffas var därför bestämt i förväg och informationen som samlades in hade inte påverkat beslutet. Informationen som samlades in innan beslutet fattades, var framförallt konversationer med kunder i butiken och en översikt av försäljningen som gjordes över ett år för att se var försäljningen pikade. Förhoppningen med e-handeln var då att nå ut till de kunder som handlade när försäljningen pikade, fast då göra detta under hela året. En konsekvens som beaktades i samband med att nå ut till de kunderna under hela året var att försäljningen kunde minska när de vanliga pikarna hade varit, men med en ökad försäljning de övriga månaderna var tanken att det skulle sälja mer i slutänden. Konversationen med kunder i butiken där frågor som ”hur de såg på en webbshop” och ”skulle de kunna handla där igen” ställdes och gav ett positivt intryck och förstärkte magkänslan över att det var rätt beslut att ta förklarade Johansson. Även kostnader för anskaffningen av e-handel var med en del i informationsinsamlingen, telefonsamtal och offerter togs in av leverantörer på olika lösningar. Då Johansson är ensam ägare diskuterades idéer med hennes respektive, men hon belyser även att ingen stor informationsinsamling genomfördes. Däremot understryker hon att ett visst underlag var nödvändigt, att beslut inte ska tas rakt från luften heller.

Då hon är ensam ägare var tidsbristen en stor faktor i beslutet. Avvägningen som gjordes var mellan kostnaden att låta någon annan göra och sköta e-handeln mot tiden det hade tagit att

göra det själv. Men i övrigt belyser Johansson att det handlade mycket om vad förväntningarna var på utfallet.

”Vill du vinna så måste du våga satsa, satsar du inte vinner du inte.”

Vid frågan om hur långtid det tog från idé till verklighet svarade hon att det tog ungefär sex månader. Detta var på grund av att insamlingen av information fick genomföras på kvällar och tog därav längre tid. Att anskaffa e-handel var redan bestämt och därav kände hon sig väldigt trygg i beslutet och belyste att man måste våga tro på det man gör för att det ska fungera. Vidare lyfter hon fram att beslutet förmodligen hade blivit detsamma oberoende av hur mycket information som hade samlats in inför beslutet.

4.4 Intervju med Katharina With – Märkesbutiken

Företags- och Respondentpresentation

Märkesbutiken är en enskild firma som startades år 1992 i Båstad av Michael och Katharina With. De har idag en fysisk butik belägen i Båstad och en webbshop som de startade under år 2010. Det är en klädesbutik som säljer märkeskläder till herr och dam. Märkesbutiken beskrivs som en säsongsbutik, det vill säga mer att göra på sommaren och mindre på vintern.

Respondenten på Märkesbutiken är en av företagsledarna, Katharina With. Hon har varit delaktig i alla de förändringar som företaget har genomfört och genomgått. With har sedan tidigare erfarenhet av att bedriva handel då hon är uppvuxen med det och har även haft flera andra butiker sedan tidigare.

Syn på digitaliseringen inom klädeshandeln

With förklarar att hon ser digitaliseringen som både en möjlighet och ett hot. Hon menar på att många större aktörer, så som Care of Carl med flera som erbjuder ungefär samma sortiment som dem, men enbart har e-handel. Att dessa aktörer har stora investerare som går in och pumpar in pengar, att de har fina plattformar, de har resurserna och enorma lager som gör att de kan hantera webbshopparna så pass bra som det faktiskt gör. With påvisar att detta gör det svårt för dem och andra småföretagare, då de är mer sårbara och inte kan leva upp till samma standard.

Att kunna finnas tillgänglig för konsumenter både via den fysiska butiken, precis som tidigare och via webbshoppen numera ser With som en stor fördel. Det möjliggör för kunderna att kunna titta ut på webben vad det är de vill ha och att de sedan ges möjligheten att komma in i butiken och klämma och känna på klädesplaggen. Det är något som inte hade varit möjligt utan förändringar till följd av digitaliseringen, menar hon. Trots att det är tidskrävande att finnas på flera plattformar ser hon bara möjligheterna och hur betydelsefullt det är för dem.

Bakgrunden till anskaffning av e-handel

Märkesbutiken har funnits sedan år 1992 och för ungefär tio år sedan, år 2010 valde företagsägarna att starta upp sin webbshop. Den främsta anledningen till att de genomförde förändringen var för att kunna överleva i längden. With tror att det är ett slags måste att finnas tillgänglig på flera plattformar idag, detta för att inte konkurreras ut av andra aktörer på marknaden. Hon gör en liknelse med matvarubutiker, på samma sätt som de numera erbjuder hemleveranser och upphämtning i butik måste även klädeshandeln följa med i utvecklingen och den tid vi lever i. Vidare påvisar hon att syftet var att driva business, att de ville synas än mer,

uppnå merförsäljning samt möjliggöra för fler att handla hos dem i såväl den fysiska butiken som på webbshoppen. De ville erbjuda sina kunder att kunna handla även under andra tider på dygnet än bara under öppettiderna i den fysiska butiken. Hon poängterar att det är en annan generation nu och att köpbeteendet har förändrats, vilket inte går att blunda för. Men With menar på att det inte bara är näthandeln som är viktig idag, utan att de fysiska butikerna är skyltfönsterna utåt.

”Vi ser att behovet från kunderna att kunna komma in och känna och klämma på klädesplaggen kvarstår, vilket näthandeln aldrig kommer kunna ersätta.”

BESLUTSPROCESSEN

With förklarar att det var nyfikenheten hos dem som fick dem att ta beslutet, de upplevde att det verkade spännande. De gjorde det för att det var kul och för att de hela tiden vill utveckla sig.

“Man vet ju aldrig innan man testat, så allt bra man kan göra vill man ju göra, eller hur?”

Trots att de var tidiga med att genomföra förändringen och gå över även till e-handel genomfördes en omfattande informationsinsamling. De tittade på alla möjliga typer av hemsidor, vad konkurrenter hade och erbjöd, jämförde priser, ringde runt och hörde hur andra butiker hade gjort. De la mycket tid på vilket betalsystem de skulle använda sig av i webbshoppen. De tittade på aspekter som hur pass säkert det var och hur snabbt det skulle gå att få in pengarna på kontot. Vidare tittade de på vad andra omsatte på sina webbshoppar, vad andra butiker i samma storlek som dem sålde sina varor för samt hur deras upplägg var. När de åkte på olika typer av inköpsresor fick de input från andra hur de hade gjort sina webbshopsresor. Allt detta genomfördes för att de skulle kunna fatta rätt beslut och känna sig trygga i det. With förklarar att det var väldigt tidskrävande att genomföra informationsinsamlingen, men hon tror att det krävs för att kunna få det bra och som man vill ha det.

With menar på att bara för att en webbshop startas är det ingen garanti att det går hur bra som helst. De har sett aktörer som har gått omkull på det med, hon påvisar att starta en webbshop inte är lika enkelt som många tror. Hon tror att tajmingen och tiden är avgörande faktorer i det hela, men också att det är ett pågående arbete som aldrig blir riktigt helt klart då allt förändrar sig väldigt snabbt idag. Förutsatt att ett företag inte har oändligt med pengar tror hon att det krävs en kombination av både fysisk och digital handel, om man vill överleva på lång sikt.

De kände sig väldigt säkra på beslutet, då de hade tittat på alla faktorer och samlat in den informationen som de behövde för att känna sig trygga i beslutet och förändringen som de ville genomföra. With förklarar att vi människor till 99 % i allt vi gör och de beslut vi tar går på magkänsla, även i deras fall med beslutet att anskaffa e-handel. Från idé till verklighet tog det ungefär sex månader. De upplevde att de skedde en förändring som de kände att de ville ta chansen och vara med i. With menar på att de många gånger inte behöver tänka särskilt mycket utan känns det rätt kör de på det. Men också att det alltid kommer finnas saker som går att göra bättre, hon tror att erfarenhet spelar en betydelsefull roll här, det vill säga tryggheten i att vara försiktig men ändå våga satsa.

“Man måste ju prova liksom, vad är det värsta som kan hända? funkar det inte så får man ju bara sluta. Men vi provar nya saker hela tiden, i princip varje dag, så det måste man vara öppen för.”

4.5 Intervju med Francine Perlman Wapner – Nisses Magasin AB

Företags- och Respondentpresentation

Nisses Herrmode grundades av Nils Perlman år 1938 i Svedala och är ett familjeföretag som idag drivs och ägs av tredje generationen Perlman. Nisses Herrmode erbjuder herrkläder i alla dess storlekar och har tre fysiska butiker runt om i Sverige, de är belägna i Stockholm, Malmö och Helsingborg. Sedan år 2017 bedriver de även försäljning via deras webbshop.

Respondenten på Nisses Magasin AB är Francine Perlman Wapner och är barnbarn till grundaren av bolaget. Hon är tredje generation som är med och driver företaget. Perlman har varit med och startat upp webbshoppen och sköter mer eller mindre alla arbetsuppgifter som finns på företaget. Hon arbetar sedan år 2005 heltid på företaget och innan dess har hon alltid varit med på lov och andra tillfällen och hjälpt till med inköp med mera. Hon har alltid fått vara med och påverka och ta beslut under årens gång. Hon har mer eller mindre vuxit upp i företaget och har blivit skolad av sin pappa.

Syn på digitaliseringen inom klädeshandeln

Perlman förklarar att digitaliseringen har enormt stor påverkan på klädesbranschen idag och att det är något som ingen kan borste ifrån. Vidare lyfter hon fram hur avgörande det är att synas där kunderna rör sig och spenderar mycket tid, vilket inte minst är de sociala medieplattformarna. De marknadsför sig främst på Facebook men använder sig även till viss del av Instagram.

Hon förklarar att de vill vara med i utvecklingen och kunna möta de förändring som sker. Hon poängterar även att det blir färre och färre fysiska butiker för varje år som går. Anledningen till detta tror hon är för att många företag blundat för förändringarna som sker inom branschen till följd av digitaliseringen och därav inte klarar sig på marknaden. Hon anser att det är viktigt att komma ihåg att den personliga servicen som kunder kan få i fysiska butiker inte går att ersätta genom e-handel.

Bakgrunden till anskaffning av e-handel

Perlman beskriver Nisses Magasin som ett erfarenhetsrikt företag med ett brett utbud av herrkläder och som under alla år varit väldigt efterfrågat. Många av deras kunder hade börjat höra av sig och önskade få varorna hemskickade till sig, inte bara från städer runt om i Sverige utan från hela Norden. Till en början sålde de till kunder på postförskott och liknande sätt, men insåg snabbt att e-handel var det nya och ville även vara med i utvecklingen. Perlman förklarar att många av konkurrenterna och andra företag inom branschen hade startat upp försäljning via e-handel, vilket gjorde att de kände att också ville vara med och pröva och ta chansen. Perlman förklarar att de hade pratat väldigt länge om att övergå till att även bedriva försäljning via webbshop. De ville synas mer utåt och nå ut till en bredare kundgrupp. Till en början tänkte de mestadels att e-handeln skulle vara ett skyltfönster ut mot kund. De trodde inte att deras kundgrupp var några direkta e-handlare, men de insåg snabbt att deras teori var fel. Med det breda utbudet av herrkläder som tilltalar många, en modebild som är väldigt bred i ett prisläge som inte är för billigt men inte heller för dyrt utan som är lagom i kombination med den stora efterfrågan från kunderna var beslutet självklart för dem.

”Man måste ha en webbshop idag, finns du inte på nätet idag så tror jag att det blir väldigt svårt att klara sig i framtiden. E-handeln är ett väldigt viktigt och avgörande komplement till den fysiska handeln.”

Beslutsprocessen

Inför beslutet genomförde de en omfattande informationsinsamling. De träffade många olika företag som sålde webbshopslösningar och diskuterade olika tänkbara alternativ. De ville hitta det alternativet som passade bolaget allra bäst. De tittade på hur konkurrenter och andra klädesföretag hade byggt upp sina webbshoppar och vad de erbjöd, inte för att efterlikna utan för att de ville gå sin egen väg. Det var få webblösningar på marknaden som var färdiga och kunde erbjuda det de efterfrågade. Anledningen till detta är för att de har många olika storlekssystem vilket innebär att även webbshoppen måste klara av omfattningen och den lösningen måste fungera i alla andra delar.

”Bara att hitta en leverantör och sedan rätt leverantör tog ett bra tag för oss.”

Perlman förklarar att de hade fört många diskussioner på företaget kring om de skulle övergå till att även bedriva försäljning via e-handel eller inte. De insåg hur stor påverkan digitaliseringen hade och att det inte var något de kunde bortse ifrån utan att det skulle påverka dem negativt. Vidare förklarar hon att det krävs mycket kunskap för att kunna genomföra en omfattande förändring som denna, att det måste finnas tid och pengar. De ville att det skulle bli så bra som möjligt och som de hade tänkt sig, de vill aldrig göra något halvdant. Perlman menar på att det kan verka väldigt lätt att starta upp en webbshop, men hon och de andra på företaget insåg hur mycket arbete det faktiskt skulle innebära. Men att det behövdes som ett komplement till den fysiska handeln. De var säkra på att de ville genomföra förändringen och starta webbshop och hade egentligen velat genomföra det tidigare, men först år 2017 hade de den ekonomiska möjligheten till det. De hade funderat på det länge och från idé till verklighet tog det mellan tre till fyra år.

Perlman tror att tiden de tog från idé till verklighet bara gjorde dem mer redo för förändringen och mer säkra på beslutet. Deras magkänsla hade stor påverkan på beslutet, då de verkligen trodde på förändringen och allt som skulle följa med den. De valde det som passade dem allra bäst och beslutade sig för den lösningen som kunde tillfredsställa och skapa flest möjligheter just då. Däremot kände de sig ganska nervösa, pirriga och exalterade över förändringen till e-handel, då det innebar en ny marknad och ett nytt sätt att bedriva handel på.

4.6 Intervju med Nils Einarsson – NP´Z Konfektion AB

Företags- och Respondentpresentation

NP´Z Konfektion AB är ett klädesföretag som grundandes år 2005 av Nils Einarsson och bedriver försäljning av herr- och damkläder. Bolaget har två fysiska butiker och bedrivs under namnet Mint Fashion. Butikerna är belägna i Helsingborg och Falkenberg, och sedan år 2011 bedriver de även försäljning via webbshop.

Respondenten på NP´Z Konfektion AB är grundaren, Nils Einarsson. Han startade företaget direkt efter gymnasiet och har drivit företaget ensam sedan dess.

Syn på digitaliseringen inom klädeshandeln

Einarsson var snabb på att förklara hur snedvriden bilden av e-handel är, enligt honom håller den inte på att ta över butikshandeln överhuvudtaget. E-handeln ökar men det är fortfarande den fysiska butikshandeln som är den stora delen av klädeshandeln. Anledningen till att e-handeln är så stor i gemenemans ögon är medias fel som förstorar upp den, menar han. Ett exempel som Einarsson tar upp som en av de faktorer som bli snedvridna med e-handel är den

fria frakten och fria returer. *”Fri frakt och fri retur är något som butiker alltid har erbjudit utan leveranstid”* säger Einarsson och förklarar det som att när en person köper en vara i butiken får de varan direkt utan extra kostnad, alltså är det fri frakt utan leveranstid.

En sak som är bra för konsumenterna är utbudet som kommer med en stor e-handelsaktör och det är något som mindre butiker till exempel NP´Z Konfektion inte har en chans att konkurrera mot. *”Drakarna inom e-handel har stora externa lager och det är något som vi inte kan konkurrera mot”*, en av fördelarna med att ha de stora drakarna som konkurrenter är att efterfrågan kan skapas på varor som även finns i vår butik och e-handel. Skulle en vara bli ”*Hypad*” av en konkurrent som sedan säljer slut på en viss storlek kan det innebära att vi har turen att ha just den varan i den storleken på lager vilket resulterar

”En sorts handel som kommer gratis och lite oförutsägbart, men det är bara positivt för oss.”

BAKGRUNDEN TILL ANSKAFFNING AV E-HANDEL

Butiken började med att sälja herrkläder i den dyrare prisklassen och utvecklades under åren till att erbjuda billigare kläder och även damkläder. År 2011 innan alla ”drakar” fanns, som Einarsson själv benämner dem, började e-handel att märkas av på marknaden och att vara i framkant av utvecklingen var en av anledningarna till att idéen om en e-handel uppkom. Einarsson förklarar att i modebranschen blir varor snabbt gamla och en hög omsättning på lagret är därför nödvändigt för att kunna behålla marginalen i försäljningen, säljs varorna snabbt slipper de sälja dem på rea. Att anskaffa e-handel var då ett komplement till butikshandeln och det var aldrig tänkt att e-handeln skulle stå på egna ben, tanken var att öka försäljningen *”Varor som vi säljer i butiken kunde vi ju sälja på webben, varje såld vara på webben var då en bonus i form av extra försäljning”*. Einarsson uttryckte sig även som *”vi är ju ändå här och har ändå varorna”* och utvecklade det som att ingen behövdes anställas då tiden fanns och allt skulle skötas när butiken hade öppet. Genom att låta personalen i butikerna sköta e-handeln under sin normala arbetstid verkade en satsning på e-handel som ett självklart val med resonemanget *”Vinst per minut investerad tid skulle resultera i att vara en bra affärsmodell”*. Einarsson utvecklade detta resonemang genom att belysa tiden personalen behövde lägga på en kund i en fysisk butik utan att kunden hade något krav på sig att genomföra ett köp. Med e-handel skulle det vara annorlunda, tiden som lades ned på e-handeln av personalen var enbart att hantera köp som redan hade genomförts vilket skulle vara mycket mer lönsamt för företaget.

BESLUTSPROCESSEN

Då de var väldigt tidiga med att anskaffa e-handel fanns det inte särskilt många konkurrenter att titta på för att få idéer och samla in information ifrån. Det var en ny teknik och osäkerheten kring om kunderna skulle handla där var stor. Den informationen som samlades in var istället baserad på vilka lösningar det fanns på IT-system som skulle klara av de krav som ställdes, den informationen kom från säljare och var därav inte helt pålitlig. Med två butiker och en e-handel var kravet att allt skulle vara sammankopplat vilket enligt Einarsson tog bort många av de som levererade IT-system på den tiden.

Med kravet att butikerna och e-handeln skulle skötas via samma system blev de slutliga alternativen att välja på begränsat. De olika alternativen hade liknande lösningar men det skilde sig självklart lite och priset var inte samma på alla, enligt Einarsson. Då kunskapen inte fanns internt inom företaget om hur en hemsida skapas var det även en del i beslutet att beakta. Valet landade på det IT-systemet som kunde leverera allt på deras lista, de valde ett IT-system som sammankopplade butikerna med e-handeln och kunde erbjuda en färdig webbshopsdesign som

var enkel att göra små ändringar i för att få den mer personlig. Einarsson lyfte även fram att det var det IT-systemet som fanns i en av butikerna och blev därigenom det billigaste alternativet.

Från idé till verklighet tog det ungefär ett år. De vägde kostnaden mot möjligheten till ökad försäljning och tid som skulle kunna sparas in. Med lite eller ingen erfarenhet om e-handel eller en förändring som denna var den information som samlades in avgörande för beslutet. Dock var den avgörande faktorn att gå lite på magkänsla. Einarsson själv sa det som *”Det går ju inte att veta resultatet i förväg, när det inte finns mer information att samla in avgörs beslutet på magkänslan”*. Då beslutet inte enbart handlade om att anskaffa e-handel eller inte, utan det var ett byte av IT-system fanns det inte utrymme att testa och sedan ångra sig då det var en kostsam och tidskrävande ändring.

4.7 Intervju med Gunilla Carlstein – Pia Marie Collection AB

Företags- och Respondentpresentation

Pia Marie Collection AB bildades år 1985 av Gunilla Carlstein och Lotta Rossling. Bolaget har idag en fysisk butik vid namn Fira belägen i Helsingborg, och bedriver även försäljning via deras webbshop som de startade upp för ungefär tio år sedan. Då både Carlstein och Rossling är textilutbildade sömmerskor valde de att under år 2009 starta upp deras egna märke också vid namn ”Fira” som numera säljs i butiker runt om i Sverige.

Respondenten på Fira är en av företagsägarna, tillika VD:n, Gunilla Carlstein. Hon är delägare i företaget och har det främsta ansvaret för ekonomin och det administrativa. Carlstein har erfarenhet av att ha arbetat i klädbutik i många år både som inköpare och butikschef innan hon startade bolaget tillsammans med Rossling. Hon är textilutbildad sömmerska och syr kläder till deras gemensamma märke ”Fira”.

Syn på digitaliseringen inom klädeshandeln

Carlstein menar på att klädeshandeln och branschen är inne i den största förändringsfasen någonsin och att digitaliseringen är orsaken till det. Hon anser att det finns både utmaningar och möjligheter med utvecklingen som skett. *”Det har ju lett till att konkurrensen på marknaden har ökat, och min upplevelse är att klädbranschen är allra mest utsatt*”. Vidare förklarar hon att det finns en annan medvetenhet hos kunderna idag. De ställer högre krav och kan lätt jämföra priser på nätet, till skillnad från förr, förklarar hon. Hon menar även på att detta leder till en positiv utveckling i det avseendet att fler kunder upptäcker dem, som inte visste om att butiken existerade tidigare. ”*Digitaliseringen har ju samtidigt gjort det möjligt för oss att nå ut till allt fler kunder, det är ju bara positivt*”.

Hon poängterar att betydelsen av att finnas där konsumenterna finns, vilket idag i stor utsträckning innebär sociala medieplattformar. Hon upplever att butiken blivit lite mer av ett skyltfönster, samtidigt som hon upplever att det är ett bra sätt att marknadsföra sig på. Vidare tror hon att det mer eller mindre alltid kommer finnas ett behov av fysiska butiker, att kunder värdesätter den fysiska kontakten och möjligheten till att känna och klämma innan de handlar.

> *”Den största skillnaden om vi inte pratar bara webbshop. Det är att papperstidningar annonserar man inte genom längre, utan all marknadsföring går genom Facebook och Instagram idag. Det är väldigt avgörande att finnas på dessa plattformar.”*

BAKGRUNDEN TILL ANSKAFFNING AV E-HANDEL

Från första början var inte deras tanke att ha någon egen butik överhuvudtaget, men då de fick möjlighet att hyra en lokal i centrala Helsingborg ville de ta chansen. På samma sätt var det med webbshoppen som kom till under år 2010. Det var Miinto.se (ett mindre Amazon men som bara finns i Sverige och Norge) som implementerade idéen hos dem. Carlstein förklarar att efter att de hade sålt sina varor genom Miinto i ungefär ett och ett halvt år, inte kände att det fungerade särskilt bra på grund av att de tog mycket höga avgifter och var allmänt krångel. Detta i kombination med att många av de företag som de sålde till gick i konkurs kände de att de vore bättre att driva deras egna webbshop och styra den som de själva ville.

De ville kunna nå ut till kunder runt om i hela landet, då de har många kunder som är tillresta och de märkte att många kunder efterfrågade deras kläder. Carlstein menar på att för tio år sedan låg det i luften att alla skulle ha en webbshop, de trodde nästan att det skulle ta över hela försäljningen. Men då var många företagare mer inne på att det skulle ta en större del av försäljningen än det faktiskt gör.

BESLUTSPROCESSEN

Carlstein förklarar att de inte genomförde någon informationsinsamling inför att beslutet skulle tas. De kände att de ville vara med i utvecklingen, att det var värt att testa och ta chansen att finnas tillgängliga på flera plattformar. Då Miinto.se kom och sålde in sin idé, låg det rätt i tiden och passade bra för dem just då. Till en början satsade de inte speciellt stort på det, de ville vara lite försiktiga och ta det i små steg hellre än att satsa fullt ut på det med en gång. Carlstein menar på att det alltid finns ett samband där ”*ju mer vi satsar själva desto mer säljer vi också*”. Hon belyser att deras erfarenhet många gånger spelar en avgörande roll och har viss påverkan på vad de beslutar sig för. Däremot var detta beslut annorlunda då det var inom ett så pass nytt och föränderligt område för dem där och då.

Företagets reklambyrå som de arbetar väldigt nära ansåg även de att det var rätt väg att gå, vilket gjorde att beslutet kändes än mer tryggt för dem. Webbshoppen fick de hjälp med av sin reklambyrå. De hade redan gjort en hemsida till företaget och de kopplade då enkelt på en webbshop på den. De sökte inte runt och försökte hitta olika tänkbara alternativ, däremot hade de en annan som erbjöd sig att göra hemsidan men de valde ändå att gå genom reklambyrån som alltid hjälpt dem med kataloger, trycksaker, annonser med mera.

Från idé till verklighet tog det ungefär två till tre månader. Gunilla påvisar att det gick så pass snabbt på grund av att det kände sig väldigt säkra på beslutet. Den främsta anledningen till det var för att de upplevde att det inte fanns någon större risk med att genomföra förändringen. Skulle det inte gå som önskat skulle det inte vara värre än att sluta med den delen.

”Vi går väldigt mycket på intuition och magkänsla, med nästan allting vi gör. Vi kände att detta känns bra så därför körde vi på det.”

4.8 Intervju med Björn Anderberg – Stenströms Herr & Damekipering AB

Företags – och Respondentpresentation

Stenströms Herr & Damekipering AB startade sin butik i Helsingborg år 1883. Butiken startades av skräddaren August Stenström, som år 1899 även startade Stenströms Skjortfabrik AB och då sålde butiken. År 1982 tog Björn Anderbergs svärfar över butiken och han ägde sedan tidigare skjortfabriken. År 1994 delade barnen till svärfadern upp företagen mellan sig. Butiken med företagsnamnet Stenströms Herr & Damekipering AB, gick till Annelie Anderberg och hennes man Björn Anderberg.

Respondenten på Stenströms är Björn Anderberg och började efter sina studier arbeta i butiken som butikschef redan år 1989 och har haft samma befattning sedan dess. Idag driver han företaget tillsammans med sin fru och de är även ägare till butiken.

Syn på digitaliseringen inom klädeshandeln

Att deras butik ofta förväxlas med själva skjortfabriken är en fördel som bara har växt med digitaliseringen, säger Anderberg. De säljer skjortorna som kommer från skjortfabriken, men Anderberg tror att många som hör av sig till dem tror att det är skjortfabriken de egentligen pratar med.

Anderberg beskriver att butiken har haft en hög tröskel att hyvla ned i samband med digitaliseringen. *”För 30 år sedan fick inte vem som helst komma in i butiken och handla”* och en av de stora utmaningarna med digitaliseringen var att ändra på det, vilket år 2012 var ett rykte om butiken som hade följt med från förr.

Digitaliseringen medför en stor förändring avseende konkurrensen på marknaden, menar han. Ett av exempel som Anderberg presenterar är att de för ungefär 30 år sedan var ensamma om att erbjuda kläder av märket Hugo Boss. Kunderna kom då in till deras butik för att kunna köpa kläder med specifika märken som i princip ingen annan aktör på marknaden erbjöd. Förändringar som har skett är att *”idag är det ett knapptryck bort, det var det inte förr”*.

Bakgrunden till anskaffning av e-handel

Med en lång historia som sträcker sig tillbaka till år 1883 är Stenströms idag ett känt märke och Anderberg menar att detta har varit en stor faktor i valet att anskaffa e-handel. Deras sortiment med skjortor som hade färgade knappar, kragar och manschetter var unikt och det gjorde att uppmärksamheten kring deras skjortor var stor. Kunder kunde ringa in till butiken och fråga om det var möjligt att skicka en skjorta inom Sverige för de hade sett den i en tidning eller på en hemsida som reklam. Ett vanligt samtal där en kund beställde en skjorta var att tillgängligheten på en viss modell tittades upp och sedan skedde betalning över telefon och skjortan skickades via posten till kunden inom Sverige. Anderberg förklarar att den delen av deras verksamhet med att skicka skjortor blev så pass stor att tankar kring att skapa en e-handel kom till och slutligen blev det den avgörande faktorn till valet att anskaffa e-handel. Det som beställdes via telefon var skjortor och Anderberg menade att det var därför de började med enbart skjortor i e-handel, *”Vi började med skjortor då det är vår största varugrupp och där har vi fått den responsen”*. Med väldigt exklusiva produkter och deras långa historia var det med stor försiktighet för vad befintliga kunder skulle tycka om anskaffningen e-handeln. Med potentialen som de såg i e-handeln var det dock ingen tvekan om beslutet skulle fattas eller inte.

BESLUTSPROCESSEN

Den information som samlades in innan satsningen på e-handel var väldigt liten till mängden, *”Informationen som samlades in var de kunder som ringde in och beställde”* uttrycker Anderberg det som. Att kunder ringde in till butiken och ville beställa en skjorta över telefon var tillräckligt för att de skulle känna sig säkra på beslutet.

”Vi hade inte gjort någon research, vi trodde stenhårt på att detta var framtidens business.”

Med en e-handel som anskaffades redan år 2012 fanns inte någon stor intern kunskap om skapandet av en hemsida. Dock hade de turen att personen som skötte marknadsföringen hade en nära kontakt som arbetade med att just skapa hemsidor, vilket ledde till att denne person enkelt löste deras hemsida och e-handel.

Med deras ryggsäck av erfarenhet som Anderberg själv beskriver de över 100 år butiken har funnits i branschen, var ryktet och upplevelsen en känslig fråga som diskuterades. Konsekvenserna som kom upp var hur de fysiska kunderna skulle reagera på anskaffningen av e-handeln och därav ville de vara väldigt försiktiga med starten för att känna lite på kunderna och få svar på frågan *”Vad ska kunder säga om vi gör si eller så”* som var en stor del av diskussionen inför satsningen på e-handeln. Att ha butikens rykte och fysiska butik att tänka på i varje steg var enligt Anderberg till nackdel för dem och styrker det med att jämföra mot någon som enbart anskaffar e-handel, *”Utan fysisk butik hade vi kunnat köra erbjudande när helst jag ville”*. Med det menar Anderberg att om de ville ha rea i butiken var de tvungna att samköra rean med e-handeln för att inte riskera att tappa kunder på någon av handelsplattformarna. En rädsla som fanns inför beslutet att anskaffa e-handel var risken för att en kund skulle ha genomfört en beställning och som sen var slut i lager. För att det inte skulle hända valdes en lösning där ett separat lager för e-handel anskaffades.

Från att diskussionen om att anskaffa e-handel började till följd av försäljningen via telefon, till att själva e-handeln var på plats tog cirka ett år. Det var mycket diskussioner inom företaget med personalen hur detta skulle ske och att det fortfarande var ett och samma företag. Dock krävdes det inte mycket övertalning för att alla i personalen skulle bli helt övertygade om att det var rätt väg att gå. Vidare framhåller han betydelsen av den positiva magkänslan de kände inför beslutet. Anderberg belyser att det inte fanns någon som helst osäkerhet i om en e-handel skulle anskaffas eller inte och menar att alla trodde stenhårt på den idéen. Osäkerheten som fanns var däremot hur befintliga kunder skulle reagera. Anderberg själv beskriver det som att *”Här finns ju en enorm potential att öka sin handel, och helt plötsligt hade vi hela Europa som kunder, det hade vi inte när vi enbart hade en butik”* vilket övervägde osäkerheten och risken med hur de befintliga kunderna skulle reagera.

4.9 INTERVJU MED LOVISA ELMGREN – TREND HOUSE I VÄRNAMO AB

FÖRETAGS- OCH RESPONDENTPRESENTATION

Trend House i Värnamo AB är ett bolag som från början var ett konkursbo som då hette Klädhuset, och som år 1989 köptes upp av Thomas och Karin Schrewelius. Idag har de fyra fysiska butiker runt om i Sverige, vid namn Trend House, butikerna är belägna i Värnamo, Växjö, Älmhult och Falkenberg. Sedan år 2015 bedriver de även försäljning via deras webbshop som är sammankopplad till butiken och lagret i Värnamo. Anledningen till detta är att det är den största butiken samt den med djupast och bredast utbud av varor. Företaget säljer alltifrån damkläder till accessoarer och skor med en främsta kundgrupp inom åldrarna 16–65. Ägarna

Schrewelius äger även fler andra butiker har stor erfarenhet av att bedriva handel och då i synnerhet inom klädbranschen.

Respondenten på Trend House heter Lovisa Elmgren och har arbetat i butiken i Värnamo i drygt tio år. Innan dess hade hon sin praktik på företaget då hon på gymnasiet läste inriktning handel- och administration. Vidare har hon erfarenhet av branschen då hon även arbetat på MQ. Elmgren var med och genomförde etableringen av webbshoppen och är ansvarig för Trendhouse.se samt för marknadsföringen på de sociala medieplattformarna. Marknadsföringen sker främst via deras konto på Instagram och Facebook, och gjorde även det före övergången till multikanal företag. Innan etableringen arbetade Elmgren deltid och var lite allt i allo, numera arbetar hon heltid för att ta hand om webbshoppen då den kräver mycket tid att hinna med.

SYN PÅ DIGITALISERINGEN INOM KLÄDESHANDELN

Elmgren menar på att Trend House ser förändringarna som sker inom klädeshandeln med avseende på digitaliseringen som något positivt och att företaget har försökt se det på detta sätt hela tiden. Hon ser digitaliseringen som en möjlighet att växa och bredda verksamheten. Digitaliseringsutvecklingen har även möjliggjort att de kunnat marknadsföra sig via plattformar som Instagram och Facebook, vilket Elmgren påvisar har gynnat dem.

”Jag menar, att utnyttja det som följer med digitaliseringen och ta chansen istället för att se det som en fara eller ett hot. Vi försöker hela tiden att tänka hur kan vi göra något bra utav detta? Jag tror på att snarare se förändringar som möjligheter än problem, trots att framtiden såklart är osäker.”

Däremot förklarar hon att det fanns en viss osäkerhet hos en del av personalen på företaget precis innan webbshoppen skulle dra igång. Osäkerheten byggde på en rädsla för att det skulle kunna ta över de fysiska butikerna och att arbetstillfällena i butikerna i sin tur skulle försvinna. Trots att Elmgren inte hade någon aning om hur utfallet skulle kunna bli, trodde hon verkligen på idéen och övertygade de andra på företaget att det enbart skulle gynna dem i längden. Vidare förklarar hon att istället för att göra som många småbutiker verkar tänka att *”nej, webben kommer ta över vår butik*” måste företag ändå finna sig i och anpassa sig efter tiderna som är nu.

”Möjligheten för oss att finnas på flera plattformar och vi kan ge kunderna chansen att när som på dygnet handla våra varor hade inte varit möjlig utan digitaliseringens framfart, så har faktiskt svårt att se negativt på det.”

Däremot menar Elmgren på att det finns en viss nackdel med digitaliseringen. Den personliga kontakten, tryggheten och mervärdet för kunden som skapas i den fysiska butiken går inte att uppnå eller ersätta via webbshoppen. Detta betonar hon extra mycket då hon tror på att butiker vinner på den fysiska servicen, inte minst när butikerna finns i småstäder som för Trend House del.

BAKGRUNDEN TILL ANSKAFFNING AV E-HANDEL

Idéen till en webbshop föddes då Elmgren tillsammans med delägaren Carl Schrewelius, son till grundarna av företaget, började föra en diskussion angående e-handel. De hade nämligen märkt att många av deras kunder kom in i butikerna samt kontaktade dem både per telefon och via mail och efterfrågade om det fanns en möjlighet för Trend House att skicka hem kläderna

till dem. Elmgren förklarar att en nyfikenhet av att testa en ny väg hade börjat växa fram och de kände att de ville vara med på tåget.

”Då kände vi att vi ville ta chansen och utnyttja detta på ett positivt sätt. Hur skulle vi kunna göra detta bra utan att få kunden att välja bort butiken? för det ville vi inte. Då började vi direkt tänka att vi måste ha ett alternativ där kunden kan beställa på webben och sedan hämta i butik, detta för att få in kunden och samtidigt ge en typ av belöning, det vill säga ingen fraktavgift.”

Vidare förklarar Elmgren att de några år tidigare, under år 2012, hade startat ett Instagram-konto som de hade fått ett positivt gensvar genom. Hon menar på att Instagram-kontot var något som hon trodde på och hade ett eget intresse för. Till en början var det inget hon fick utföra under arbetstid, utan hon tog sin fritid till att uppdatera kontot. Även via denna plattform märkte de att följarna alltmer började efterfråga en webbshop att kunna göra sina köp genom.

”Vi började då tänka att, kanske kan vi nå utanför Värnamo, utanför Småland och denna region överhuvudtaget? Det är självklart en chans vi inte vill gå miste om.”

Elmgren förklarar att många av deras kunder hade flyttat till Stockholm, Göteborg och andra städer och de ville möjliggöra även för dem att kunna handla hos dem året runt, inte bara då de var på besök i Värnamo. De ville även bredda sig kundmässigt och ta chansen att öka försäljningen än mer. Att också möjliggöra för kunderna att kunna planera sina köp via webbshoppen, trodde de skulle kunna leda till att fler ville komma in i butikerna. Elmgren påvisar att de kom på detta mer eller mindre själv, hon anser att varken marknaden eller konkurrenterna har haft påverkan.

BESLUTSPROCESSEN

När kunderna började fråga efter möjligheten att skicka varor togs beslutet direkt att anskaffa e-handel för att kunna möta kundernas behov. Med en budget där det fanns tre olika scenarion om utfallet av satsningen (dåligt, bra eller bäst) bestämde de sig för att anskaffa e-handel. Beslutet togs och under år 2015 var webbshoppen på plats. Elmgren förklarar att målet aldrig har varit att ersätta den fysiska butiken utan att ha e-handeln som ett komplement till butikshandeln för att kunna nå ut till kunder på ännu fler orter än enbart där butiker är belägna idag. Dock anser hon inte att marknaden eller några konkurrenter har haft påverkan på beslutet, utan att de själva kom på idéen. Det förväntningar som satsningen på e-handeln medförde var i form av en bredare kundbas och en ökad försäljning.

Med utgångspunkten att *”vi testar och ser vad som händer”* genomfördes inte någon speciell informationsinsamling inför beslutet. Elmgren menar på att de såg det mer som ett test för att se hur gensvaret och reaktionen av förändringen skulle upplevas av deras kunder. Däremot förklarar hon att de tittade runt på stora aktörer inom klädbranschen så som Nelly, Boozt, Zalando med flera. Detta för att få inspiration till utformningen av deras egna webbshop, bland annat upplägget av de olika flikarna och topplistan. Hon poängterar dock att de absolut inte vill vara eller bli som dem, att det aldrig har varit målet. Trend House vill vara det mer personliga och lite mindre, menar hon. Det planerades inte att göra några speciella inköp kopplat till e-handeln, utan de sålde samma varor i butiken som i e-handeln och hade därav väldigt låga kostnader. Webbshoppen bestämde de sig för att själva bygga upp och innebar att de hade separat kassasystem till en början. Hon säger att de ville ta det stegvis, skulle det gå som tänkt var de också beredda på att lägga mer pengar på det för att utveckla webbshoppen och göra den än bättre. Hon kände inte heller någon avsaknad av information inför beslutet. Hon menar på

att det skulle sett annorlunda ut om det var ett stort eller börsnoterat bolag där behovet av all information och att göra uttömmande analyser av utfallet för olika beslut är avgörande. Men i deras fall med ett relativt litet företag kände de inget större behov av ett fullständigt beslutsunderlag utan de förlitade sig framför allt på deras magkänsla.

”Jag skulle säga att det framförallt är magkänslan som spelat störst roll för beslutet, om man tror på något så ser jag ingen mening med att inte satsa på det.”

Genom att själva skapa hemsidan höll de nere kostnaderna och mentaliteten ”går det inte får vi lägga ner den” var en stor del av beslutet. Elmgren förklarar att processen från ganska klar idé till verklighet gick väldigt snabbt och det tog mellan en till två månader. Tryggheten i beslutet förklarar hon främst var att de fysiska butikerna sålde så pass bra. Elmgren menar på att det i deras fall inte fanns någon risk med att genomföra förändringen då det inte är en lika omfattande investering som att öppna en ny fysisk butik. Vidare tror hon att hennes erfarenhet från arbetet i butiken är väldigt värdefull för att driva webbshoppen på bästa sätt.

”Vi kändes oss väldigt säkra på beslutet. Har man samma lager som butiken, vad har man då egentligen att förlora på att testa?”

Elmgren påpekar att situationen hade sett annorlunda ut om de hade köpt in ett helt nytt lager. Behovet av att sälja och lagerkostnaderna som följer med det hade av naturliga skäl gjort beslutet mer osäkert.

5 ANALYS

I följande kapitel redovisas analysen av det empiriska materialet och kommer följa den uppdelning som empirin presenterats utefter. Vi har valt att göra analysen utifrån olika teman, detta för att få en bättre struktur trots att teorierna till viss del kan överlappa. Vidare använder vi oss av teorimodellen för att koppla empirin till de olika teorierna som presenterats i den teoretiska referensramen. Likheter och skillnader mellan olika respondenter kommer att presenteras och jämföras.

Analysen har sin utgångspunkt i teorimodellen som presenterats i den avslutande delen av den teoretiska referensramen. Genom att följa teorimodellen kommer analysen vara indelad i olika kategorier. Den första kategorin som analyseras är respondenternas syn på digitaliseringen inom klädeshandeln. Därefter kommer strategin att presenteras, här kommer företagen att delas upp efter vilka teorier de påvisade med sina svar och rubriksättningen presenteras efter var och en av de olika teorierna. Genom att göra denna uppdelning blir det enklare att urskilja företagen och leder till att analysen blir mer överskådlig. Därefter kommer beslutsprocessen att analyseras.

5.1 DIGITALISERINGENS UTVECKLING INOM KLÄDESHANDELN

Det har skett omfattande förändringar inom detaljhandeln de senaste åren vilket har resulterat i att företag, såväl stora som små, gamla som nya, har ställts inför nya utmaningar men även möjligheter. Gemensamt för de responderande företagen är att de alla följt med i utvecklingen som skett och gjort sig tillgängliga för konsumenterna på ytterligare en plattform, det vill säga anskaffat e-handel. Detta betonar Wallström et al. (2017) betydelsen av, genom att förklara att även små företag behöver finnas tillgängliga på plattformar där konsumenter söker information och genomför sina affärer. Enligt Chatterje och Kumar (2017) innefattar det handel via både fysiska och digitala plattformar och är numera allt mer vanligt förekommande på marknaden.

Gemensamt för företagen i studien är att de ser positivt på utvecklingen vad gäller digitaliseringen i den bemärkelsen att den möjliggjort för företagen att finnas tillgängliga på flera säljkanaler samtidigt, oberoende av tid på dygnet. Detta stödjer Brynjolfsson et al. (2013) genom att framhålla att gränserna mellan fysisk och digital handel nästintill försvunnit till följd av den digitala omvandlingen som skett. Flertalet av företagen förklarar att digitaliseringen skapat möjligheter för dem att kunna nå ut till en bredare kundbas än vad som har varit möjligt tidigare med enbart de fysiska butikerna.

De är alla överens om att bedriva försäljning via webbshop inte hade varit möjlig utan den utveckling som skett. Däremot har kraven på företagen ökat i takt med att konsumenternas köpbeteende har förändrats (Beack & Rygl, 2015). Företagen i studien visar på en medvetenhet kring detta och framhåller betydelsen av att vara där konsumenterna befinner sig för att på så sätt kunna möta kundernas förväntningar. Göteborg Manufaktur menar på att då försäljning numera även är möjlig via webbshop, innebär det att de kan erbjuda ett större utbud och sortiment än med enbart fysisk butik. Det går i linje med vad Carlén och Rosenström (2019) som beskriver att e-handeln har möjliggjort att företag kan överträffa konsumenternas förväntningar, genom att erbjuda ett brett utbud.

Resonemangen som förts från respondenterna avseende konkurrenssituationen som skett till följd av digitaliseringen poängteras extra starkt av Märkesbutiken och NP´Z Konfektion. Gemensamt för dem är att de upplevt ett behov av att anskaffa e-handel för att möta förändringarna som sker. Märkesbutiken beskriver det som att de är mer sårbara då de inte har tillgång till samma mängd resurser och enorma lager som de större aktörerna. Det framkommer även att Filur i Göteborg och Lykkemaja upplever att konkurrenssituationen har en viss negativ påverkan, men anser ändå att utvecklingen har skapat mer möjligheter för dem. Enligt dem handlar det om att ligga i framkant och följa med i förändringarna som sker, vilket även de andra responderande företagen understryker betydelsen av.

Gemensamt för Filur i Göteborg, Märkesbutiken, NP´Z Konfektion, Pia Marie Collection och Stenströms är att de alla var tidiga med att ta beslutet om att anskaffa e-handel. Detta kan kopplas an till Rogers (2003) ”diffusion of innovation” – kurva som visar på hur stor andel av marknaden som har adopterat en innovation. Detta innebär när i tiden beslutet att anskaffa e-handel fattades. Gemensamt för företagen presenterade ovan är att de ingår i kategorin early majority, detta med anledning av att de anskaffade e-handel precis innan medelsnittet av företag gjorde samma sak. Genom att vara tidiga och effektiva i utvecklingen var risken att tappa marknadsandelar mindre men risken i själva satsningen högre (Rogers, 2003; Tompkins, 2019). Göteborg Manufaktur, Lykkemaja, Nisses Magasin och Trend House var senare med att anskaffa e-handel och de ingår då i kategorin late majority, vilket gör att adoptionen på marknaden var i ett annat stadie och därmed mer mogen (Rogers, 2003). Oberoende av när i tiden företagen anskaffade e-handel påpekar samtliga företag i studien betydelsen av att ligga i framkant i utvecklingen för att inte riskera att gå under. Dock kan inte de som var sena med att anskaffa e-handel anses ha legat i framkant enligt Rogers (2003). Detta innebär att kontexten för de olika företagen kan ha sett olika ut inför beslutet, då tidpunkten och utvecklingen vad gäller digitaliseringen kan ha varit olika långt kommen. Vilket Hatch (2002) understryker genom sin beskrivning av kontexten som innebär att ha förståelse för där besluten fattas vilket är i själva organisationen och hur det såg ut vid beslutstillfället. Vidare är beslut beroende av människors beteende, tider och marknader då de konstant förändras (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Wadström, 2014). Nisses Magasin och Göteborg Manufaktur poängterar dock att de hade velat genomföra förändringen tidigare men att de inte hade de ekonomiska möjligheterna till det där och då. Vidare tror Nisses Magasin att webbshoppen hade varit mer utvecklad och etablerad, och att fler kunder hade upptäckt dem idag om de varit tidigare med att anskaffa e-handel. Vilket stämmer överens med Tompkins (2016) som lyfter fram betydelsen av att möta förändringar som sker inom branschen.

5.2 BAKGRUNDEN TILL ANSKAFFNING AV E-HANDEL

Detta avsnitt kommer vara uppdelat efter de teorierna som presenterats under strategi i den teoretiska referensramen. Ur empirin framkommer det att vissa av de responderande företagen har använt sig av både resursbaserat och marknadsbaserat synsätt, vilket gör att de kommer finnas med under båda synsätten nedan. Avsnittet avslutas med att de företag som använt sig av båda jämförs under kombinationen.

Resursbaserat synsätt:
Bakgrunden till anskaffningen av e-handel skiljer sig åt mellan de olika responderande företagen. Stenströms påvisar ett resursbaserat synsätt, detta genom att de redan innan starten av e-handel skickade så pass många skjortor som hade beställts via telefon att de nästintill hade en e-handel. En liknande situation beskriver Nisses Magasin då de tidigare skickade varor via postförskott och hade därigenom den interna strukturen på plats redan från start. Med anskaffningen av e-handel använde sig Stenströms och Nisses Magasin av sina värdefulla

interna resurser, vilket enligt Barney (1991) är ett sätt för företag att skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Vidare nämner Barney (1991) att utnyttja sina interna resurser till att öka försäljningen är ett av de bästa sätten att skapa konkurrensfördelar och öka resultatet inom företaget. Med interna resurser som skulle klara av att sköta e-handeln utan någon större ansträngning påvisar NP´Z Konfektion även ett resursbaserat synsätt då den befintliga personalen skulle klara av att sköta den fysiska butiken och e-handeln under arbetstid. En liknande tanke beskriver respondenten på Filur i Göteborg där den butik som hade mindre att göra skulle sköta e-handeln och på så sätt kunde de interna resurserna utnyttjas till fullo och vara den värdefulla resurs som är till fördel enligt det resursbaserade synsättet (Barney, 1991; Wernerfelt 1984). Gemensamt för de företag som påvisade ett resursbaserat synsätt var att de interna styrkorna hade satts i relation till omvärlden för att möta förändringen inom klädeshandeln till följd av digitaliseringen.

Marknadsbaserat synsätt:
Av empirin framkommer det att Trend House, Stenströms och Nisses Magasin har haft ett marknadsbaserat synsätt vilket tydligt framgår genom att de responderande företagen beskriver att kunder efterfrågade att få kläderna hemskickade innan e-handeln fanns. Detta visade på att en stor efterfrågan fanns på deras produkter och födde därför idéen till att anskaffa e-handel. Detta överensstämmer med Porter (1989) som menar på att företaget anpassar sig efter vad marknaden vill ha. Vidare menar Porter (1989) på att det är avgörande att anpassa sig efter vad kunderna efterfrågar, vilket Göteborgs Manufaktur och Filur i Göteborg anger som en av de stora anledningarna till att idéen uppkom. Uppkomsten av idéen till att anskaffa e-handel för NP´Z Konfektions del var däremot för att synas på marknaden och följa med i utvecklingen.

En av de främsta anledningarna som Lykkemaja angav som bakgrunden till idéen om att anskaffa e-handel var för att kunna nå ut till fler kunder än de som var bosatta i Laholm. Befolkningen i Laholm var inte riktigt butikens kundgrupp och att bredda kundbasen skulle på så sätt gynna företaget. Lykkemaja upplevde att det fanns en mer attraktiv marknad att sälja sina varor mot och denna marknad kunde nås genom att anskaffa e-handel. Även Göteborg Manufaktur, Filur i Göteborg, Nisses Magasin, Trend House och Märkesbutiken såg den mer attraktiva marknaden som fanns utanför butikens väggar, och för att nå ut till ännu en marknad var alternativet att anskaffa e-handel självklart för dem. Med hjälp av modellen ”five-forces” kan en aktör avgöra om en marknad är attraktiv att verka på eller inte (Porter, 1989). Utifrån vad de responderande företagen beskrivit har de inte använt sig av alla faktorer i Porters modell, faktorerna som har använts är främst kunderna, konkurrenterna och nyetablerade företag. Däremot har hot om substitut och leverantörer inte varit något som beskrivits av företagen, vilket gör att Porters modell inte helt stämmer överens med vad denna studie pekar på. Pia Marie Collection hade blivit kontaktade av ett företag som bedrev försäljning åt andra företag via en samlad webbshop och valde därav att sälja sina kläder genom dem. Denna försäljningsmetod användes dock under mindre än ett år innan de beslutade sig för att anskaffa sin egen e-handel med målet att nå ut till fler kunder då det fanns en stor efterfrågan på deras kläder runtom i Sverige. Vidare beskriver Filur i Göteborg att en leverantör av webbshopslösningar kontaktat dem och sålde på så vis in idéen om att anskaffa e-handel. Av de responderande företagen som påvisar ett marknadsbaserat synsätt så var det enbart Stenströms som inte angav företagets överlevnad som en anledning till idéen om att anskaffa e-handel. Det företag som tryckte mest på att det var för att överleva var dock Märkesbutiken som såg det som en nödvändig satsning för att kunna fortsätta sin verksamhet. Detta påvisar även Wadström (2014) genom att beskriva att de som är mest anpassningsbara till marknaden, omvärlden och sin omgivning är de som överlever.

Kombinationen:
Stenströms som påvisar båda synsätten har enligt Yrjölä et al. 2018 och Hooley et al. 2001 en strategisk utgångspunkt som benämns Inside-Out och Outside-In. Detta innebär att genom att möta efterfrågan på marknaden och använda sig av de interna resurserna inom företaget kan alla aspekter av företaget utnyttjas. Nisses Magasin, NP´Z Konfektion och Filur i Göteborg påvisar även att både marknaden och de interna resurserna har varit i fokus när idéen om e-handel uppkom, vilket tyder på att även de har använt sig av Inside-Out och Outside-In. Gemensamt för de responderande företagen ovan som påvisar båda synsätten och då använt sig av kombinationen är att alla hade kunder som frågade om att få kläder hemskickade samt att det fanns olika sorters interna resurser för att klara av förändringen vid anskaffning av e-handel.

5.3 BESLUTSPROCESSEN

Strategin som företagen har använt sig av vid utgångspunkten till idéen inför att anskaffa e-handel som analyserats ovan kommer nu att följas av att beslutsprocessen presenteras. Av den empiriska data framgår det att de responderande företagen har samlat in information avseende leverantörer av webbshopslösningar, betalsystem, konkurrenter, kunder samt försäljning i olika stor omfattning. Enligt den empiriska datan visar det sig att samtliga responderande företag har genomfört någon form av informationsinsamling inför beslutet att anskaffa e-handel. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är genomförande av en informationsinsamling av stor betydelse inför ett beslut, detta för att kunna ta ställning till de olika alternativen och konsekvenserna av dessa. Företagen kan i empirin själva ha påvisat att ingen vidare informationsinsamling genomfördes, dock framkommer det under varje empiriskt avsnitt att någon form av information har samlats in. Informationen som de responderande företagen har tittat på skiljer sig åt i omfattning och karaktär. Ju mer information de responderande företagen har samlat in desto fler alternativ och konsekvenser har de kunnat väga mot varandra. Att väga alternativen mot konsekvenserna för att hitta den optimala lösningen anses enligt March (1994) och Simon (1955) vara ett rationellt tillvägagångssätt. Ju mer information som företagen har tittat på desto större rationalitet har de påvisat. Nedan kommer de olika informationsaspekterna som framkommit av det empiriska materialet att analyseras, för att slutligen läggas ihop med rationellt och begränsat rationellt.

Alla responderande företag förutom Stenströms och Trend House har samlat in information om olika leverantörer som erbjöd webbshopslösningar. Gemensamt för de företag som genomfört informationsinsamling avseende denna aspekt har påvisat att kostnaden har varit en stor faktor i valet av leverantör. Vidare har det framkommit att få en komplett och färdig lösning har varit preferensen i sökandet samtidigt som kostnadsaspekten har varit konsekvensen. Vilket enligt Brunsson och Brunsson (2014) tyder på ett konsekvenslogiskt resonemang. Gemensamt för Göteborg Manufaktur och Märkesbutiken var att de även tittade på leverantörer av betalsystem. Vilket de båda företagen poängterar som en av de svåraste delarna i beslutet.

Enligt den empiriska datan visar Göteborg Manufaktur, Märkesbutiken, Nisses Magasin och Trend House på att de har tittat runt bland konkurrenter, detta för att få inspiration och bilda sig en uppfattning om utbudet på marknaden. Genom att titta på konkurrenter för att få inspiration kan utgångspunkten grunda sig i hur konkurrenterna har gjort. Detta tyder på att en imitationslogik har använts, vilket innebär att företag efterliknar andras beslut som visat sig fungera bra tidigare (Brunsson & Brunsson, 2014). Nisses Magasin påtalar däremot att de inte ville efterlikna sina konkurrenter utan gå sin egen väg vilket tyder på att de inte har använts sig av imitationslogiken. Genom att företagen har samlat inspiration från konkurrenter finns det dock en risk för att de har använt sig av en förankring som enligt Tversky och Khaneman (1974) innebär att utgångspunkten har varit konkurrenterna. Att ha utgångspunkten i vad någon annan

har gjort kan innebära en risk att beslutet grundas på felaktig information vilket kan påverka beslutet (Tversky & Khaneman, 1974).

Utifrån intervjuerna framkommer det att enbart Lykkemaja, Stenströms och Trend House hade kunder som efterfrågade e-handel, vilket även utgjorde övervägande delen av deras informationsinsamling. Både Stenström och Trend House grundade sitt beslut i att kunder efterfrågade en möjlighet till att få kläderna hemskickade. Genom att enbart basera beslutet att anskaffa e-handel utifrån efterfrågan som kom från kunderna, går det att se att en sorts förenkling av ett stort komplext problem har gjorts. Detta i form av heuristiker, då komplexiteten har brutits ner och blivit greppbar för att slutligen kunna fatta ett beslut (March, 1994). Enligt Tversky och Kahneman (1974) kan förenklingarna vara både till fördel och nackdel inför beslutet, detta beror på vad det är för typ av information som har förenklats.

Vidare var Lykkemaja det enda responderande företaget som har blickat framåt för att se vilka konsekvenserna av att anskaffa e-handel skulle kunna få på butiksförsäljningen. Även Stenströms påvisar att de har tittat på konsekvenserna genom att bilda sig en uppfattning av hur befintliga kunderna skulle reagera på ett eventuellt beslut. Detta tyder på att företagen har använt sig av konsekvenslogiken som Brunsson och Brunsson (2014) beskriver innebär att ha ett framtidsorienterat tänk för att kunna förutse konsekvenserna av ett beslut.

I vår empiri finner vi att Trend House har testat sig fram och valde att ta beslutet i omgångar och inte satsa fullt ut med en gång. Utan de ha låtit beslutet växa fram för att på så sätt se om det är rätt väg för dem att gå. Detta kan liknas vid experimentlogiken som innebär att konsekvenser inte tas i beaktning innan beslutet fattas, utan utvärderas först efteråt (Brunsson & Brunsson, 2014). Vidare visar även Filur i Göteborg och Märkesbutiken tecken att de har testat sig fram. Då deras uppfattning var att det bara skulle vara att sluta med e-handel om utfallet inte skulle bli som önskat.

Ovanstående informationsaspekter tyder på att vägen fram till det slutgiltiga beslutet att anskaffa e-handel har innefattats av flertalet delbeslut och resonemangen vad gäller dessa skiljer sig åt mellan de olika responderande företagen. Detta innebär att de responderande företagen i olika stor utsträckning har visat på rationella och begränsat rationella drag i delbesluten. Alla de responderande företagen förutom Trend House påvisar konsekvenslogiska resonemang genom att de har tittat på olika alternativ vilket visar på rationella drag (March, 1994). Detta bygger Brunsson och Brunsson (2014) vidare på genom att förklara att det finns regler för hur rationella beslut fattas, vilket innebär att konsekvenserna behöver tas i beaktning vid beslut. Genom att företagen har påvisat heuristiker, förenklingar, imitationlogiken och experimentlogiken i olika stor omfattning tyder detta på att delbesluten även har varit av en begränsat rationell karaktär. Ur empirin framgår det att företagen inte har tagit alla tillgängliga handlingsalternativ i beaktning inför beslutet (Brunsson & Brunsson, 2014). Detta påvisar att de responderande företagen inte innehar perfekt information, vilket enligt March (1994) är en förutsättning för ett fullt rationellt beslut.

Empirin påvisar att för samtliga responderande företag har intuitionen haft stor påverkan på beslutet att anskaffa e-handel. De påpekar att trots att de genomfört en informationsinsamling spelade intuitionen en avgörande roll vid beslutet. De responderande företagen menar på att de kände sig säkra på beslutet inför etableringen och att de hade en känsla av att det var rätt väg att gå. Respondenternas resonemang kan vi således se stämmer överens med vad Wadström (2014) beskriver som en vanlig uppfattning i att driva en organisation framåt, vilket många gånger innebär att låta intuitionen spela in vid beslutsfattande. Detta innebär enligt Wadström

(2014) att beslutet blir av begränsat rationell karaktär. Lykkemaja menar på att det fanns omfattande information att tillgå, men att tillgång till ännu mer information hade gjort varken till eller från. Respondenten på Lykkemaja påpekar att beslutet förmodligen hade blivit detsamma bara det att vägen dit hade tagit längre tid. Därför blev den positiva känslan inför beslutet avgörande. Detta kan kopplas till Brunsson och Brunsson (2014) som menar att kontentan av intuitiva beslut kan bli att beslutsfattare nöjer sig med ett stabilt och snabbt beslut utan att omfattande tid behöver läggas på ännu mer informationsinsamling. Genom att inte beakta all tillgänglig information leder det till att Lykkemaja påvisat ett begränsat rationellt resonemang (Simon, 1955). Till skillnad från de övriga responderande företagen menar Märkesbutiken på att även erfarenhet har haft stor påverkan på tryggheten och känslan i beslutet. Respondenten på företaget menar på att erfarenhet från tidigare skapat en trygghet i att vara försiktig men att ändå våga satsa, att det alltid kommer finnas saker som går att göra bättre, men att det är ett måste att vara öppen för att prova nytt. Märkesbutikens argument om att deras erfarenhet påverkat beslutet genom att de fått en positiv känsla går att koppla till Brunsson och Brunsson (2014) som menar på att erfarenhet många gånger kan vara till hjälp vid beslutfattande, då det ger en känsla av igenkänning. Wadström (2014) menar att erfarenhet är mest värdefull då framtiden inte har förändrats från dåtiden och att framgång förr inte alltid föder framgång igen. Vilket stämmer överens med Pia Marie Collections syn på erfarenhet. Trots att erfarenhet många gånger spelar en avgörande roll och har en viss påverkan på deras beslutsfattande, var det däremot annorlunda med beslutet att anskaffa e-handel. Anledningen till detta var för att beslutet låg inom ett nytt och föränderligt område för dem.

Sammantaget framkommer det att de responderande företagens resonemang har präglats av olika sorters förenklingar och att de främst låtit intuitionen spela in vid det slutgiltigt beslutet att anskaffa e-handel (Tversky & Kahneman, 1974; Wadström, 2014). Genom att avgöra beslutet på grundval av dessa faktorer blir beslutet att anskaffa e-handel av begränsad rationell karaktär (March, 1994). Då vi i empirin har funnit att det skiljer sig åt mellan de responderande företagen vad gäller omfattningen på informationsinsamlingen som har genomförts. Gemensamt för samtliga företag är att de nöjt sig med informationen och baserat det slutgiltiga beslutet på magkänsla. Vilket enligt March (1994) innebär ett begränsat rationellt beslut, då tillfredställande mycket information har samlats in. Utifrån empirin framgår det att Göteborg Manufaktur, Märkesbutiken och Nisses Magasin har fört ett resonemang som tyder på en mer rationell övergripande karaktär, då deras informationsinsamling har varit mer omfattande vad gäller delbesluten.

6 SLUTSATS

I följande kapitel presenteras de slutsatser som studien resulterat i. Slutsatserna presenteras med utgångspunkt i studiens syfte och forskningsfrågan besvaras. Slutligen presenteras studiens bidrag samt förslag till fortsatt forskning.

Syftet med denna studie var att undersöka och få förståelse för hur små företag inom detaljhandeln med inriktning på klädeshandeln, resonerade inför beslutet att övergå till ett multikanal företag. Detta med ett fokus på resonemanget avseende strategin och beslutsprocessen. Genomförandet av empiriinsamling har lett till att forskningsfrågan för studien kunnat besvaras:

”Hur fördes resonemanget inför beslutet att övergå till ett multikanal företag?”

Studien visar på att de företag som varit tidiga med att övergå till multikanal företag har haft ett mer begränsat rationellt resonemang än de företag som varit sena, vilket indikerar att kontexten där beslutet fattats har haft påverkan på hur resonemanget förts. Detta tyder på att resonemanget är beroende av hur organisationen, omgivningen och omvärlden såg ut vid det enskilda beslutstillfället. En tolkning skulle kunna vara att tillgången till information skiljer sig åt när i tiden beslutet fattats, vilket möjliggjort att de som varit sena kan haft en större tillgång till information och därigenom påvisar mer rationella drag. Vidare indikerar studien på att det slutgiltiga och mer komplexa beslutet att anskaffa e-handel är av en begränsad rationell karaktär hos samtliga responderande företag.

Studien pekar på att den intuitiva känslan spelat en avgörande roll inför beslutet att anskaffa e-handel. Att fatta beslut på grundval av intuition har i denna studie visat sig vara av större betydelse än att analysera all tillgänglig information. Oavsett hur rationellt resonemang de responderande företagen har visat på inför beslutet har det avgjorts på grundval av intuitionen, vilket innebär att vara begränsat rationell.

Resultaten i studien visar på en tudelad bild i respondenternas resonemang avseende strategin. Det går att se en antydan till att de företag som var tidiga med att anskaffa e-handel har använt sig av den resursbaserade synen i utformningen av sin strategi, till skillnad från de som var sena med det som använt sig av den marknadsbaserade synen. Detta kan indikera på att marknaden har haft en större påverkan på de responderande företagen som var sena med anskaffningen av e-handel då det hunnit bli mer vanligt förekommande med e-handel på marknaden.

6.1 STUDIENS BIDRAG

Vidare är vår förhoppning att denna studie ska bidra med kunskap om hur beslutsfattare i små företag resonerar inför ett komplext beslut inom ett område som är under ständig förändring där den interna kunskapen kan vara begränsad. Viktigt att komma ihåg är att beslutsprocessen inte är en ögonblicksbild som går att generalisera. Det är i en komplex dynamisk verklighet som ständigt förändras där situationsperspektivet hos beslutfattaren påverkar uppfattningarna och där intuition i stor utsträckning styr beslutet.

Utifrån de slutsatser som har dragits har vi kunnat bidra med djupare förståelse för hur små företag inom klädeshandeln resonerat vid beslutet att övergå till ett multikanal företag. Via studiens resultat bidrar vi med insikt i att vägen till beslutet kan se olika ut beroende på vilken kontext företag befinner sig i, men att tillfredsställande mycket information samlas in under beslutsprocessens gång och låter det slutliga beslutet baseras på intuitionen. På så sätt kan studiens resultat i viss mån bidra med nya infallsvinklar kring hur beslutsfattare som står inför beslutet att anskaffa e-handel kan tänkas behöva resonera för att känna sig trygga i beslutet. Slutligen har vi med denna studie öppnat upp för möjligheterna för framtida studier att undersöka ämnesområdet vidare.

6.2 FORTSATT FORSKNING

Under studiens gång har det uppkommit ett antal ämnen som vi anser vore intressanta att forska vidare kring:

- Studien har begränsats till att endast titta på hur företag som övergick till att bli ett multikanal företag genom att anskaffa e-handel har resonerat inför beslutet. Detta innebär att det finns utrymme för fortsatt forskning. Genom att applicera en annan typ av metodologi och basera dess undersökning på andra typer av teorier kan framtida studier genomföras, detta för att kunna skapa en djupare förståelse för hur sambandet mellan resonemang och kontext ser ut.

- Då området som denna studie berört är under ständig förändring kommer det fortsättningsvis finnas ett behov av vidare forskning kring hur företag resonerar inför beslut i olika kontexter och komplexa miljöer. Även att undersöka andra branscher skulle kunna vara av intresse för att se skillnader eller likheter med denna studie.

- Denna studie har undersökt små företag inom klädeshandeln som har övergått till multikanal företag genom att anskaffa e-handel och på så sätt breddat sin verksamhet. Det har visat sig att beslutet indikerar att vara av begränsat rationell karaktär. Ett förslag till fortsatt forskning skulle därför kunna vara att undersöka hur företag som startat e-handel först och sedan övergått till ett multikanal företag genom att öppna fysisk butik. Detta för att se om det finns skillnader i hur resonemanget inför beslutet gått till beroende på vilket ”håll” företagen utgått ifrån.

- Denna studie är genomförd ur ett småföretagsperspektiv, vilket lämnar ett tomrum i fortsatt forskning åt att göra det ut ett storföretagsperspektiv som vanligtvis har separat avdelningar för olika områden inom företaget.

- Vidare har denna studie påvisat att det intuitiva samspelat har haft påverkan på beslutet för de små företagen som studerats. Ett förslag till fortsatt forskning skulle därför kunna vara att undersöka om detta har haft lika stor påverkan på beslutsfattare i stora företag eller om det finns skillnader i vad de grundat sitt beslut på.

7 KÄLLFÖRTECKNING

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Lund: Studentlitteratur.

Andries, P., & Debackere, K. (2006). Adaptation in new technology-based ventures: Insights at the company level. *International Journal of Management Reviews, 8(2)*, 91-112.

Arnberg, J., Bergh, E., Nevander, O., & Svensson , A. (2018). *Det stora detaljhandelsskiftet.* HUI Reasearch, Svensk Handel.

Arnberg, J., Bergh, E., Nevander, O., & Svensson, A. (2018). *Det stora handelskriget.* Stockholm: Svensk handel.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Beck, N., & Rygl, D. (2015). *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing.* Journal of Retailing and Consumer Services, 27. pp.170-178.

Bille, K., & Malmnäs, M. (2003). *Övertyga på internet - En kokbok för digitala påverkare.* Göteborg : Elanders/Graphic Systems.

Brunes, F. (2015). Essays on behavioural economics and cost overruns. *Doctoral Thesis, Building & Real Estate Economics*. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology. Hämtat från http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A815306&dswid=-4227

Brunsson, N. (1985). *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change.* Chichester: John Wiley.

Brunsson, N., & Brunsson, K. (2014). *Beslut.* Stockholm: Liber AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Stockholm: Liber.

Brynjolfsson, E., Hu , J. Y., & Rahman, M. S. (2013). *Competing in the Age of Omnichannel Retailing.* MITSloan Management Review, 54(4). 22-30.

Carlén, S., & Rosenström, M. (2019). *Hur har handelns vinster och lönsamhet påverkats av strukturomvandlingen?* Handels rapporter 2019:2.

Chatterjee, P., & Kumar, A. (2017). *Consumer willingness to pay across retail channels.* Journal of Retailing and Consumer Services, 34. pp. 264-270.

Dahlerus, J. (2017). *Digitalisering i handeln.* Stockholm: Handelsrådet.

Dall'Olmo Riley, F., Hand, C., Harris, P., Rettie, R., & Singh, J. (2009). *Online grocery shopping: the influence of situational factors.* UK: European Journal of Marketing, 43(9/10). 1205-1219.

De Wit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: process, content, context: an international perspective.* London: Thomson Learning.

Discenza, R., & Gagne, M. L. (1995). *Target costing*. Journal of business and industrial marketing, Vol. 10, No. 1, 16-22.

Enders, A., & Jelassi, T. (2000). *The Converging Business Models of Internet and Bricks-and-Mortar Retailers.* Great Britain: European Management Journal Vol.18, No. 5 (542-550).

Epstein, M. J. (2000). Organizing your business for the internet evolution. *Strategic Finance, 82(1)*, 56-60.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2002). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad.* Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Europeiska Kommisionen. (2015). *Användarhandledning om definitionen av SMF-Företag.* Luxemburg: Europeiska unionen.

Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The journal of socio-economics, 40(1),* 35-42.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. Organizational Research Methods.* 16(1). 15-31. DOI: 10.1177/1094428112452151.

Green, S. L. (May 2002). Rational choice theory: An overview. In Baylor University Faculty development seminar on rational choice theory.

Hagberg, J., & Jonsson, A. (2016). *Handelns digitalisering - Undran inför framtidens affärer.* Lund: Studentlitteratur AB.

Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv.* Lund: Studentlitteratur AB.

Heracleaous, L. T. (1994). *Rational Decision Making: Myth or reality?* Management Development Review, Vol. 7 No. 4, 16-23.

Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of marketing Management, 17(5-6),* 503-520.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik , J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar.* Lund: Studentlitteratur.

Jeansson, J., Nikou, S., Lundqvist, S., Marcusson, L., Sell, A., & Walden, P. (2017). *SMEs' online channel expansion: value creating activities.* Institute of Applied Informatics at University of Leipzig 27:49-66.

Jindrichovska, I. (2013). Financial management in SMEs. *European Research Studies Journal, 16(4),* 79-96.

Kahneman, D., & Svensson, P. (2013). *Tänka, snabbt och långsamt [Ny.utg.].* . Stockholm: Månpocket.

Kaminski, J. (2011). Diffusion of innovation theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics, 6(2),* 1-6.

Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming porter's five forces model in the internet era. *The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media, 7(6),* 66-76.

Klein , G. A. (2009). *Streetlights and shadows: searching for the keys to adaptive decision making.* Cambridge: Mass. : MIT Press.

Li, X., Zhu, Z., & Pan, X. (2012). *Knowledge Cultivating for Intelligent Decision Making in Small & Middle Businesses.* Procedia Computer Science, 1 s.2479-2488.

Lorkowski, J., & Kreinovich, V. (2018). *Bounded rationality in decision making under uncertainty: towards optimal granularity (Vol. 99).* Cham: Springer International Publishing.

March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen.* New York: The free press.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The organizational basis of politics.* New York: NY: The Free Press.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations.* Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Nhuyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. J. (2015). Information Technology Adoption in Small Business: Confirmation of a Proposed Framework. *Journal of Small Business Management, 53(1)*, 207-227.

Oliveira, T., & Martins, M. F. (2010). Understanding e-business adoption across industries in European countries. *Industrial Management & Data Systems, 110(9)*, 1337-1354.

Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet.* Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. *Readings in strategic management*, 133-143.

Postnord. (2018). *e handeln i norden helår 2018.* Stockholm: Postnord.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5:a uppl.). New York: The Free Press.

Söderbom, A., & Ulvenblad, P. (2016). *Värt att veta om uppsatsskrivande - rapporter, projektarbete och examensarbete.* Lund: Studentlitteratur.

Simon, H. (1997). *Administrative Behavior.* New York: The free press.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics 69.1*, 99-118.

Simon, H. A. (1993). Decision making: Rational, nonrational and irrational. *Educational Administration Quarterly 29.3*, 392-411.

Smith, M. (2007). “Real” managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Tompkins, J. (2016). *E-commerce success depends on three factors.* Industrial Engineer.

Turban, E., King, D., Viehland, D., & Lee, J. (2006). *Electronic Commerce.* Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Tversky, A., & Khaneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science 185.4157*, 1124-1131.

Wadström, P. (2014). *Strategi är ett verb.* Stockholm: Liber AB.

Wallström, Å., Ek Styvèn , M., Engström, A., & Salehi-Sangari, E. (2017). *Kundens Kanal(k)val i detaljhandeln.* Stockholm: Handelsrådet.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal, Vol. 5*, 171-180.

Yrjölä, M., Kuusela, H., Neilimo, K., & Saarijärvi, H. (2018). Inside-out and outside-in mental models: A top executive perspective. *European Business Review, 30(5)*, 529-553.

BILAGOR

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

Här presenteras intervjuguiden som legat till grunden för de genomförda intervjuerna. Frågorna är formulerade på ett relativt öppet sett, detta för att ge utrymme för respondenterna att prata fritt och inte begränsa deras svar. Frågorna som presenteras nedan har varit utgångspunkten för intervjuerna, med reservation för följdfrågor som kan ha uppkommit.

Inledande frågor kring respondenten och företaget:

1. Vill du berätta om din roll i företaget?
   1.1 Vilken befattning har du?
   1.2 Vilka är dina arbetsuppgifter?

2. Hur ser företaget ut?
   2.1 Marknad?
   2.2 Organisation?
   2.3 Produkter?

3. Vilken bakgrund och erfarenhet har du?
   3.1 Hur länge har du arbetat på företaget?
   3.2 Har du någon utbildning sedan tidigare?

4. Kan du förklara företagets resa för oss? Utvecklingen fram till idag.
   4.1 När anskaffade ni e-handeln?

Syn på digitaliseringen inom klädeshandeln:

5. Hur ser ni på förändringarna som sker inom klädeshandeln med avseende på digitaliseringen?
   5.1 Hur hanterar ert företag dessa förändringar?

Bakgrunden till anskaffning av e-handel:

1. Vad var bakgrunden till att ni genomförde förändringen?
   1.1 Påverkade digitaliseringen?
   1.2 Påverkade läget på marknaden?

2. Vad var syftet med förändringen?

Beslutsprocessen:

3. Vad fick er att ta beslutet att anskaffa e-handel?
   3.1 Upplevde ni att marknaden krävde det?
   3.2 Hade ni interna resurser till det?

4. Vill du beskriva hur informationen inför beslutet samlades in?
   4.1 Vad för sorts information samlades in? (Finansiell / marknaden)
   4.2 Varför gjorde ni det?

4.3 Samlade ni in all information själva eller tog ni hjälp?

- *Exempel ifall de frågar: Konkurrenter, marknadsläge, konsumentbehov.*

Fråga 4 var från början dessa två frågorna:

a. (Gjordes någon informationsinsamling inför att beslutet skulle tas?)
b. (Hur gick informationsinsamlingen inför beslutet till?)

Dessa frågor byttes ut mot ovanstående fråga 4. Då vi upplevde att den nya frågan var mer passande och mindre ledande för respondenten.

5. Hur har de olika tänkbara alternativen analyserats innan beslutet togs?
   5.1 Har ni tittat på konsekvenserna av de olika alternativen?
   5.2 Att göra hemsida och webbshop själv eller ta hjälp?

6. Hur lång tid tog det från idé till verklighet?

7. Varför valde ni det alternativet ni gjorde?
   7.1 Upplever ni att er intuition och magkänsla påverkade beslutet?
   7.2 Upplever ni att er erfarenhet har haft påverkan på beslutet?

8. Hur säkra kände ni er på beslutet vid anskaffningen av e-handel?

9. Upplevde ni att det saknades underlag inför beslutet?

10. Upplevde ni att marknaden krävde ett snabbt beslut?

Övriga frågor:

Är det något annat du vill delge som vi inte berört i frågorna som vi tagit upp?

Victoria Jörgensen 960826
Civilekonom

Conny Andersson 931013
Civilekonom

HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se