



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

# Organisationsförändring inom modebranschen

*En kvalitativ undersökning kring hur organisationsförändring utformas inom  
modebranschen i takt med digitaliseringen.*

---

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Kandidatuppsats VT 20

**Handledare:**

Rebecka Arman

**Författare:**

Ida Bjurmalm 960925

Lisa Falk 960623

# Förord

Vi vill tacka alla inblandade som gjort vår uppsats möjlig att skriva, trots rådande omständigheter med Covid 19.

Vi vill framförallt tacka alla inblandade i företaget som tagit sig tid och som vi fått möjlighet att intervjua, då det har legat till grund för vår uppsats.

Ett stort tack även till vår handledare Rebecka Arman på Handelshögskolan i Göteborg för den tid och hjälp som du givit oss under hela arbetets gång.

Tack!

Göteborg, 2020

---

Ida Bjurmalm

Lisa Falk

# Sammanfattning

**Bakgrund och problembeskrivning:** Handeln och framförallt inom modebranschen är en konkurrensutsatt marknad där det är viktigt att vara i framkant. På senare tid i takt med digitaliseringen har nya digitala verktyg introducerats vilket har bidragit till ändrade arbetssätt för företagen. Eftersom implementeringen av digitala verktyg har haft en stor påverkan på företaget är det intressant och viktigt för företagen att förändringsarbetet kring digitala verktyg fungerar på bästa möjliga sätt.

**Syfte:** Studiens syfte är att undersöka och kartlägga hur organisationsförändringar verkar i ett modeföretag i takt med digitaliseringen, samt om en förändring genomförs via mjuka eller hårda värden? Två frågeställningar har skapats för att besvara syftet:

- Hur arbetar ett modeföretag med förändringsarbete vid införandet av digitala verktyg? Upplever medarbetarna att förändring sker genom mjuka eller hårda värden?

**Teori:** Studiens teoretiska utgångspunkter berör huvudsakligen förändringar med hänsyn till bland annat planering, direktiv, företagskultur och anställda. Teorin lägger fokus på hårda respektive mjuka värden att ta vid beaktning gällande förändringsarbete.

**Metod:** En kvalitativ fallstudie har genomförts med abduktiv ansats i ett företag inom modebranschen, baserat på tolv stycken semistrukturerade intervjuer med medarbetare på olika nivåer av befattning.

**Resultat och slutsats:** Med hjälp av det empiriska materialet i kombination med teoretiska perspektiv kunde analysen sammanställas. Förändringsarbetet via digitala medel sker i samspel mellan både mjuka och hårda värden. Generellt sker förändringar enligt "top down" direktiv enligt teori E men gällande förändringar i enskilda butiker fann vi belägg för teori O. Vi har även kunnat urskilja en dissonans på grund av olika uppfattningar av medarbetarna vid olika delar i förändringsarbete.

**Nyckelord:** organisationsförändring, digitalisering, detaljhandeln, förändringsarbete

# Innehållsförteckning

1. Introduktion	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte och frågeställning	5
2. Teoretisk referensram och tidigare forskning	6
2.1 Övergripande om organisationsförändring	6
2.2 Teori O och E - hårda och mjuka värden	6
2.3 Kombination eller konflikt	9
3. Metod	12
3.1 Fallstudie design	12
3.2 Datainsamling	14
3.3 Forskningsetik i studien	16
4. Empiri	17
4.1 Om företaget och tidigare organisationsförändringar	17
4.2 Hanteringen av digitala verktyg i vardagen	18
4.3 Digitaliseringens utmaningar	20
4.4 Spridning av information om förändringar	21
4.5 Fortsatta behov av förändring	22
5. Analys	23
5.1 Teori O vid digitaliseringen av modeföretaget	23
5.2 Teori E vid digitaliseringen av modeföretaget	25
5.3 Kombination eller konflikt mellan de två sätten att förändra?	26
6. Diskussion och slutsats	27
Referenslista	30

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

Inom detaljhandeln finns kategoriseringar av sällanköpsvaror som beskrivs ha ökat under de senaste åren och står numera för den största delen av den totala detaljhandeln (Handelsrådet, 2018). I och med digitaliseringen har även E-handelns tillväxt av sällanköpsvaror fördubblats varje år de senaste åren. Modebranschen faller in i kategorin av sällanköpsvaror och här ingår en försäljning på Internet som motsvarar ungefär 16 % av den totala marknaden. Den yngre generationen har i synnerhet flyttat sin konsumtion från köpcentrum till E-handel (Grindal, 2018).

Modebranschen är en del inom detaljhandeln som är en konkurrensutsatt marknad men har under senare tid hårdnat ännu mer på grund av digitaliseringen och många aktörer inom branschen är under ständig omställning (Bränström, 2018). Konkurrensfördelar handlar om allt från att till exempel få större marknadsandelar och att sälja fler produkter till att bli mer dominerande på olika sätt. Det är av betydelse att välja rätt strategi och rätt teknik (Konkurrensverket, u.å)

I modebranschen gäller det att vara i framkant med det som är nytt på marknaden. Eftersom konkurrensen är så pass stor mellan modeföretagen är det viktigt att bibehålla konsumentens intresse, att ständigt hålla koll på det som är aktuellt och att sätta trender. Det är därmed av betydelse att ha affärsprocesser som är effektiva och i sin tur ställer höga krav på affärssystemen. Branschen är en av de mest trendberoende som existerar; det är därmed inte överraskande att det är just inom mode som digitalisering ligger i framkant. Branschen drivs av kreativitet och påverkas av bland annat globala konjunktursvängningar, vilket leder till att branschen är i behov av tydliga strukturer och en förmåga att kunna anpassa sig för omvärlden. Att ha digital närvaro beskrivs även som en viktig variabel eftersom en växande del av försäljningen numera sker online. Företagen satsar därför på att generera en bra kundupplevelse både på hemsidan och hela vägen fram till slutleveransen. Att bibehålla lönsamheten och bemästra konkurrensen på den digitala marknaden kan därför ses som en utav de största utmaningarna för företagen (NaviPro, 2019).

Idag möter vi digitalisering dagligen via mobiltelefoner, datorer och surfplattor med mera. Dessa digitala medel ger oss möjligheten att ersätta fysiska medel. Möten kan hållas digitala istället för på plats, betalningar kan ske via swish istället för med kontanter och utbildningar kan ske online istället för att behöva vara platsbundet. Bo Hjort Christensen som är EPR-expert och universitetslektor på Handelshögskolan i Oslo, förklarar att med digitalisering menas med att man omvandlar information från analog till digital. Digitalisering innebär

också förändringar av företags affärsmodeller med nya tjänster och ofta förbättrade produkter. Med andra ord innebär också digitaliseringen en radikal affärsutveckling. Företag gör ofta genomgripande förändringar och möter marknaderna på nya sätt, tack vare digitaliseringen (Håvar Kvande, 2018).

Då digitaliseringen kommit att förändra samhället innebär det också att detaljhandeln är under förändring, så som förändrade varuflöden, distributörer, konsumenter, butiker och leverantörer. Eftersom digitalisering blivit en allt viktigare variabel innebär det också utmaningar för att kunna vara attraktiv, kostnadseffektiv och hållbar miljömässigt för konsumenterna som bland annat efterfrågar säkra och hållbara leveranser samt produkter. I och med denna utvecklingen tillkommer nya frågeställningar vilket kommer innebära att ny kunskap och kompetens efterfrågas hos aktörerna i detaljhandeln (Egels-Zandén, Hagberg, Jonsson, Lammgård och Sundström 2017).

Förändringsarbete för organisationer är idag fundamentalt eftersom internationalisering och digitalisering blir allt mer påtagligt. Därför är det viktigt att förankra begreppet förändring i hela organisationen (Sveningsson och Alvesson, 2015). Sydow (2019) affärsutvecklingschef, förklarar vidare att lyckat förändringsarbete beror på i vilken mån ett företag lyckas implementera digitaliseringen och hur man genomför systematiskt förändringsarbete. Förändringsarbete handlar om människa och struktur, i vilken omfattning man inför nya styrmodeller såsom införandet av digitala verktyg i företaget och hur man etablerar det genom att involvera samtliga berörda i processen. Beer och Nohria (2000) beskriver att förändringsarbete kan delas in enligt två teorier. Teori O står för organisering och kan liknas vid mjuka karaktärsdrag, medan teori E liknas vid hårda karaktärsdrag och står för Ekonomi.

## 1.2 Problemdiskussion

Tidigare organisationsforskning visar att trots växande intresse för digitalisering inom handeln finns det relativt begränsad forskning om vad det innebär i praktiken (Egels-Zandén et al, 2017). Ett undantag är en studie från USA, Bharadwaj et al. (2013), där författarna menar att det finns utmaningar med digitala affärsstrategier på flera nivåer som kräver specifika förmågor hos ledare och beslutsfattare för att kunna behärska området digitalisering. På liknande sätt visar Holmström och Stalder (2001) att implementering av digitala medel kan leda till att det uppstår svårigheter för företagen att anpassa sig efter implementeringen. Författarna menar att drivkraft är nödvändigt för utveckling och introduktion av ny komplex teknik.

Dynamiken när gammalt möter nytt gör det svårt att förutsäga vilken anpassningsförmåga som krävs. Därför är det viktigt att inte ignorera förändringen kring ny teknik utan är det av stor betydelse att anamma det nya för att ha större sannolikhet att lyckas (Holmström och Stalder, 2001). Det finns studier av hur detta går till, där t.ex. Stensaker och Falkenberg

(2007) skriver om hur organisationer kan svara på förändringar på olika sätt. Det kan handla om att en organisation har symboliska motiv som gör att organisationer svarar olika på förändringar, eller att organisationen på olika sätt kan förstöra för förändringar som implementeras. Författarna beskriver även hur vissa komponenter i förändringar kan lyckas med att transformera en organisation.

För att få en förståelse för varför digitala verktyg är relevanta för organisationer, behandlar Nylen och Holmström (2015) huruvida företag gör det möjligt implementera digitala verktyg för att kunna kontinuerligt kunna anpassa sin verksamhet. Vidare kartlägger dem hur digital teknik ger möjligheter för service och produktinnovation men att det kan vara svårt att förutsäga. Författarna beskriver hur företag med hjälp av digitala medel numera kan fånga data som t.ex. köpmönster, produktbehov och servicefrågor. På liknande sätt menar Abernathy och Clark (1985) redan för 35 år sedan att det finns två huvudkomponenter som är bidragande till förändring, och dessa är innovation på marknaden och teknologi. Deras studie visade att det behövs god teknisk insikt för att främja samarbete mellan olika parter i en organisation. Egels-Zandén et al (2017) beskriver hur detaljhandeln arbetar i nutid, och hur dem behöver organisera sig i framtiden på en konkurrensutsatt marknad. De menar att ens konkurrensposition på marknaden beror på hur väl företagen navigerar digitaliseringen genom att hantera både det fysiska mötet i butik och det digitala genom exempelvis uppkopplade skärmar i butik och webbaserade tjänster.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med rapporten är att undersöka och kartlägga hur organisationsförändringar verkar i ett modeföretag i takt med digitaliseringen, samt om en förändring genomförs via mjuka eller hårda värden.

- Hur arbetar ett modeföretag med förändringsarbete vid införandet av digitala verktyg? Upplever medarbetarna att förändring sker genom mjuka eller hårda värden?

## 2. Teoretisk referensram och tidigare forskning

Teoriavsnittet kommer att behandla övergripande om organisationsförändringar för att få en förståelse till varför förändringsarbete bedrivs, till att sedan gå in på teori E och O som behandlar mjuka och hårda värden. Dessa redogörs för var och för sig med kompletterande författare som antingen håller med eller vars åsikt skiljer sig från Beer & Nohria. Sedan behandlas huruvida en kombination av teorierna kan bidra till lyckat förändringsarbete eller leda till konflikter.

### 2.1 Övergripande om organisationsförändring

Det finns både externa och interna skäl till att företag genomför organisatoriska förändringar. Det kan handla om expansioner, ekonomiska bekymmer eller nya konkurrenter på marknaden (Jacobsen, 2019). När det kommer till interna förändringar handlar det mycket om ny teknik, produkter eller personer med högre befattningar som vill omstrukturera i organisationen (Jacobsen, 2019). Sveningsson och Sörgärde (2015) menar att själva syftet med organisationsförändringar också kan förstås utifrån olika perspektiv, både gällande betydelse och storlek för alla involverade i förändringen, men även för företaget. Ofta handlar organisationsförändring om att förändra sättet man planerar arbete eller på vilket sätt man arbetar. Beer och Nohria (2000) argumenterar för hur viktigt det är för företag att hantera förändringar i dagens samhälle då det sker oerhört snabbt. Förändringsarbete är en komplex process som sker hela tiden inom organisationer. Det har ingen start och slutpunkt, vilket kräver att man måste ta osäkerhet, tvetydighet och motsägelser med sig i beaktning när det kommer till förändringsarbete. Weick (1987) beskriver också förändring som något som sker i det vardagliga aktiviteterna, i sakerna vi gör och inte vad vi planerar. Förändring kan ske på olika sätt och satsningar.

### 2.2 Teori O och E - hårda och mjuka värden

För att kunna få en förståelse för komplexiteten kring hur organisationsförändringar verkar inom detaljhandeln och uppfattas av medarbetare på olika nivåer presenteras här Beer och Nohrias (2000) artikel *Cracking the Code of Change*. Författarna har konstaterat att ända sedan den industriella revolutionen har traditionella företag insett att de måste förändras för att inte dö. Ungefär 70% av alla förändringsinitiativ misslyckas dock, vilket har inspirerat författarna till att forska kring dessa förändringars karaktärer. De menar att orsaken till dessa misslyckanden grundar sig i ett överflöd av initiativ som införs för snabbt där mänskliga och



ekonomiska förhållanden drabbas (Beer och Nohria, 2000). Beer och Nohria (2000) formulerade även en modell för förändringsprocesser i organisationer, som är baserad på ytterligheterna processen. Att det finns en hård och en mjuk sida. Dessa två teorier betecknas som teori E och O. Teori O står för organisering och kan liknas vid mjuka karaktärsdrag, medan teori E liknas vid hårda karaktärsdrag och står för Ekonomi. Teorierna är grundläggande för att organisera en förändring på ett sätt som är bäst anpassat för organisationen. Teorierna redogör vilka olika aktörer som är relevanta i förändringsprocesser, samt hur motiv och mål formuleras (Jacobsen, 2019). För att möjliggöra förändring krävs det att värdena är anpassad till den kontext som en organisation befinner sig i.

Dessa teorier är relevanta för organisationer att använda sig av eftersom att de tydliggör hur och vilka aktörer som har betydelse i olika förändringsprocesser, samt hur teorin utformar motiv och målet för förändring. Teori E leds av ledningen och genomförs strikt uppifrån och ned. Betoning läggs på ekonomiska värden vid förändring. Det är alltså den ekonomiska nyttan inom Teori E som man vill maximera. Medan i teori O är det fokus på människan, engagemang och företagskultur vid förändring. Deltagande från medarbetarna i en organisation är avgörande för denna typ av förändring Jacobsen (2019) och Beer och Nohria (2000).

### 2.2.1 Teori O - mjuka värden

Teori O står för organisering och lägger man fokus på mjuka värden som engagemang och företagskultur. Tillvägagångssättet inom teori O kan beskrivas som "bottom up" management. Teori O har som mål att utveckla humankapital, företagskultur och problemlösning genom kontinuerligt organisatoriskt lärande. Teorin fokuserar på processen som skall generera resultat snarare än resultatet i sig. Genom att värdera arbetsprocesser högt inom denna teori, genererar det värde i en organisation genom utvärderingar och lärande av processernas sammanhang (Beer och Nohria, 2000). Jacobsen (2019) menar att målet i Teori O är att utveckla mänskliga resurser inom en organisation, i och med detta kan människorna efter en förändring ta lärdom och främja innovation och nytänkande genom dessa erfarenheter.

Engagemang och kultur beskrivs som grunden för strategin inom en organisation. Grey (2009) menar att organisationskultur används som ett begrepp för att belysa gruppens värderingar och normer, och att detta i sin tur används för att skapa framgång inom en organisation. När en organisation har gemensamma värderingar finns det inte ett lika stort behov av chefer och strikta hierarkier (Grey, 2009). Jacobsen (2019) konkretiserar att fokus inom teori O delvis ligger på medarbetarna att känna delaktighet och i deras medverkan i förändringsprocessen. Det innebär att ledningens uppgift är att få medarbetarna att känna sig inkluderade genom dialoger mellan ledning och medarbetare på operativa plan om visioner

och planer; därefter skall medarbetarna driva förändringarna framåt och genomföra implementeringar. Smith och Sainfort, (1989) och Angelöw (1991) argumenterar även för att den centrala delen i lyckat förändringsarbete grundar sig i huruvida man uppmärksammar sina medarbetare för att de ska känna sig just delaktiga och motiverade till nya förändringar.

Även Johansson och Heide (2008) menar att en organisation utgörs av relationerna mellan medarbetarna och att kommunikation är avgörande för huruvida en organisation överlever eller inte. En svårighet som lyfts fram enligt Moran och Brightman (2000) är därmed risken om att budskapet om förändring inte har framgått tydligt från företagsledningen. Författarna betonar därför kommunikationen mellan samtliga involverade i företaget. Genom att föra en tydlig dialog kan man istället optimera människors upplevelser för processen och påverka drivkrafterna. Även Alvesson och Svenningsson (2010) pratar om vikten av att uppmärksamma medarbetarna. Genom interaktion med medarbetarna där man inkluderar diskussioner och lyssnande skapas förutsättningar för både kreativitet och ansvar. Att medarbetare får delta i problemställningar och främjar lagarbete. Vidare menar författarna att via lagarbete genom interaktion med medarbetarna så främjas även egna initiativ från medarbetarna.

Uppstår det problem uppmuntras förslagen att komma från där det uppkom målen blir således mer diffusa jämfört med teori E där man fokuserar på tydliga resultat. Inom denna teori har man som mål att kunna anpassa en organisation till sin omgivning. Detta resulterar i att man kontinuerligt utför små förändringar hela tiden. Man pratar alltså om utveckling oftare än förändring inom denna teori (Jacobsen 2019).

## 2.2.2 Teori E - hårda värden

Teori E, som står för Ekonomi, handlar det snarare om tyngre ekonomiska värden och hårda ansatser. Teori E handlar förändringsstrategier om ekonomiska incitament som kan innefatta drastiska uppsägningar, nedbyggnad och omstrukturering och kännetecknas som struktur och systemförändringar med tydligt definierade regler (Beer och Nohria, 2000). Jacobsen, (2019) menar att när organisationer har ekonomiskt fokus gör det att bedömningen av förändringen blir tydligt och objektivt att mäta i efterhand.

Målen klagörs i tydliga termer ofta bestående av ekonomiska siffror som startar "top down" i en organisation, där personer utanför ledningen har relativt lite att säga till om (Beer och Nohria, 2000). Ingelgård och Norrgren (2001) undersöker huruvida "top down" strategin är lämpad för välbefinnande och inlärning på jobbet. Författarna konstaterar att "top down" strategin inte är den ultimata strategin eftersom den brister i ledningens förståelse för organisationsförändringar. Författarna menar att det är viktigt att involvera anställda på alla områden i förändringen för att få ett tydligt inflytande på hur förändringsprocessen implementeras. Balogun och Hailey (1999) skriver om olika tillvägagångssätt för förändringsarbete och beskriver ett av dem som just förändring som genomförs via direktiv

som är beskrivet vid teori E. Vilket sker genom att ledningen eller förändringsledaren som tar majoriteten av beslutet om hur förändringsarbetet ska genomföras. Detta bidrar till att förändringen kan gå tämligen snabbt att genomföra eftersom det kommer just klara direktiv från ledningen. På grund av hastigheten kan det dessvärre skapa lättare motstånd till förändring om det då inte har hunnits skapa tillräckligt med engagemang och stöd från medarbetarna.

Värdet inom denna teori är aktieägarvärdet som ses som ett mått på företagets framgång (Beer och Nohria, (2000). Vidare beskriver Jacobsen (2019) om hur målet för förändringen enligt teori E ska vara utformat på ett sätt som är enkelt att förstå, eftersom det underlättar senare utvärdering. Inom Teori E menar man på att ingen strid kan vinnas utan en tydlig, omfattande och gemensam handlingsplan som uppmuntrar till intern samordning och inspirerar för att skapa förtroende hos kunder, leverantörer och investerare. Den gemensamma handlingsplanen låter ledare snabbt motivera och mobilisera sina företag. Strategin och handlingsplanen är skapad och drivs utav ledningen eftersom att ledningen har ett helhetsperspektiv, tillgång till samtliga informationsflöden samt makt att driva igenom förändringar trots eventuella svårigheter. Förändringen är alltså planerad och strukturerad med start och slutdatum. Den formella strukturen och system drivs av ledningen och ibland med hjälp av konsulter som är viktiga för förändringsarbetet. Författaren beskriver alltså teori E som en linjär process där det blir viktigt att sätta upp strategier och mål för att sedan ta de åtgärder som krävs för att dessa ska uppfyllas. Där man kan behöva tvinga till att ta hårda, avgörande åtgärder som de förmodligen inte har vidtagit tidigare. Planering är alltså ett viktigt verktyg för förändring inom teori E, eftersom det gör att man minskar osäkerheten i förändringsprocessen.

## 2.3 Kombination eller konflikt

Teori E och O kan även användas av företag som strategier. Vilken strategi ett företag bör välja beror på flertal olika faktorer. Beer och Nohria (2000) anser att det är viktigt ha båda teorierna i beaktning vid förändringsarbete och få dem att samspela. Att fokusera på både mjuka och hårda komponenter i kombination genererar är väsentligt för lyckat förändringsarbete. Om förändringen baseras på endast en av teorierna är det problematiskt att senare inkorporera den andra teorin i en organisation. Moran och Brightman (2000) hävdar att en förändring inte sker enligt en linjär process, utan att det baseras på individerna i en organisation och att målet kontinuerligt ändrar riktning. Vidare menar de att förändringsarbetet bör komma uppifrån och nerifrån i en organisation för att skapa struktur och uppmåna till deltagande. I en gemensam balans för att förändringen skall få gynnsamma effekter. alltså en kombination likt Beer och Nohria (2000) "top down" och "bottom up" styrning.

Beer och Nohria (2000) menar att förändring emellanåt kräver en "top down" styrning vilket är en striktare form, författarna menar då att det är utav högsta vikt att eftersträva en

interaktion med teori O för att kunna förändra både de mjuka och hårda sidorna i en organisation. Ingelgård och Norrgren (2001) uppmärksammar också hur viktigt det är integrera även strategi O vid förändringar. I och med ledningens brister på förståelse av organisationsförändringar samt att man betonar vikten av att involvera de anställda inom alla områden i en organisation.

Företagets organisatoriska form och förutsättningar har betydelse för vilken strategi som bäst lämpar sig. Lyckas organisationen med detta samspel mellan teorierna ger det legitimitet för överlevnad och framgång (Beer och Nohria, 2000). Kotter har föreslagit en strategi som inleds med en ledning som styr enligt teori E för att senare övergå till att involvera medarbetarna enligt teori O när förändringen blivit stadigvarande (Jacobsen, 2019). Beer och Nohria (2000) uttrycker att desto fler medarbetare med olika intressen det finns i en organisation, desto mindre lämpad är teori O då grunden för teori O är att medarbetarna strävar efter samma målsättningar. Vidare har teori E har visat sig vara bättre lämpad på högre organisatoriska nivåer medan teori O är mer lämpad för de lägre. Detta problematiseras ytterligare beroende på företagets organisationsstruktur och förutsättningar. Olika organisationsformer såsom maskinbyråkrati, enkel struktur, divisionsstruktur eller ad-hoc påverkar vilken strategi som bäst lämpar sig i det enskilda fallet (Beer och Nohria, 2000).

Eriksson och Sundgren (2007) studerade kombinationen av teorierna och anser att teori E bäst lämpar sig vid högre organisatoriska nivåer och teori O för de lägre. För att få ett positivt utfall av förändringen, bör även externa faktorer tas i beaktning samt ett engagemang att involvera samtliga medarbetare i förändringen.

Jacobsen (2019) menar att en hybridisering av teorierna kan bli problematiskt under organisationsformen professionell byråkrati. En hybridisering har inslag av både teori E och O. Med synsättet att teorierna är varandras motsatser, finner han problematiskt eftersom att ledningen förmedlar en typ av strategi samtidigt som den kommunicerar ut en annan. Detta kan ge dubbla signaler till medarbetarna och skapa förvirring. Författaren rekommenderar att man istället använder sig av frikoppling om man vill tillgå en hybridisering. Detta kan göras genom att implementera skilda strategier inom olika delar i en organisation, i syfte att kunna frångå dem två strategierna åt och förhindra att de verkar sammanhängande med anledningen av att ett beslut som tas vid en tidpunkt ofta har en betydande effekt på ett beslut som fattas senare i processen.

Generellt finns det forskning att tillgå som visar att kulturförändringar ger större motstånd bland medarbetare än vad en strukturförändring ger och därmed bör man involvera medarbetarna i processen för att minska eventuella osäkerheter och motstånd (Jacobsen, 2019). Införandet av teknik är ofta en strukturförändring som kommer uppifrån via direktiv från ledningen, alltså likt teori E. Detta gör det relevant att forska kring hur förändringsarbete även uppfattas av medarbetarna även längre ner i hierarkin. Det är av intresse att få en bild om huruvida just kulturförändringar sker parallellt med strukturförändringar kring förändringsarbete. Vid beaktande av frågeställningarna kan teorierna om

vilka värden genomsyrar förändringar samt hur de genomförs i praktiken förhoppningsvis ge oss svar på hur just det specifika företaget arbetar med förändringsarbete när det kommer till implementering av digitala verktyg.

## 2.4 Sammanfattning

När det kommer till organisationsförändring betraktas ordet som ett relativt komplext begrepp som kan vara ogripbart. Det handlar om att det finns både externa och interna skäl till förändring, samt att man beskriver hur förändringar kan genomföras via bara små justeringar i vardagen som vi inte alltid lägger märke till (Jacobsen, 2019). För rapporten är det av betydelse att veta bakgrunden till varför förändringsarbete sker i organisationer och därför har vi givit en förklaring till själva övergripande fenomenet organisationsförändring. Arbetets huvudsakliga teori är teori E och teori O av Beer och Nohria (2000). Teorin behandlar bland annat vilka typer av motiv som är bakomliggande drivfaktorer till organisationsförändringar, hur förändringarna genomförs i praktiken samt vilket fokus en viss typ av förändring har som genomförts. Teori O handlar om mjuka värden som företagskultur och engagemang eller/och Teori E om hårda värden som ekonomiska motiv och förändringsarbete som sker "top down". Vidare hävdar Beer och Nohria (2000) att alla företagsförändringar kan jämföras utifrån dimensionerna nedan:

Dimensions of Change	Theory E	Theory O	Theories E and O Combined
Goals	maximize shareholder value	develop organizational capabilities	explicitly embrace the paradox between economic value and organizational capability
Leadership	manage change from the top down	encourage participation from the bottom up	set direction from the top and engage the people below
Focus	emphasize structure and systems	build up corporate culture: employees' behavior and attitudes	focus simultaneously on the hard (structures and systems) and the soft (corporate culture)
Process	plan and establish programs	experiment and evolve	plan for spontaneity
Reward System	motivate through financial incentives	motivate through commitment—use pay as fair exchange	use incentives to reinforce change but not to drive it
Use of Consultants	consultants analyze problems and shape solutions	consultants support management in shaping their own solutions	consultants are expert resources who empower employees

Figur 1. (Beer och Nohria, 2000).

Eftersom vi primärt undersöker förändringsarbete vid införande av digitala verktyg inom modebranschen och hur det upplevs av medarbetare på olika befattningsnivåer är det av stor betydelse att belysa teorier kring huruvida förändringsarbete bedrivs i praktiken. Till vår huvudteori av Beer och Nohria (2000) finner vi även teorier som antingen stödjer eller

kompletterar teori E och O för att få en djupare förståelse kring fenomenen vi undersöker. Dessa teorier är Jacobsen (2019), Grey (2009), Moran och Brightman (2000), Eriksson och Sundgren (2007), Ingelgård och Norrgren (2001) och Balogun och Hailey (1999).

## 3. Metod

Metodavsnittet kommer att behandla fallstudiens design där vi motiverar valet av kvalitativ metod och abduktiv ansats som studiens utgångspunkt. Därefter presenteras datainsamlingen genom urvalet av respondenter och intervjuens tillvägagångssätt. Metodavsnittet avslutas med förhållningssätt till etiken.

### 3.1 Fallstudie design

För att besvara studiens frågeställningar kommer vi välja att använda oss av fallstudie, då den här rapporten avser att undersöka ett företag. Fallstudier är enligt Bryman och Bell (2017) en ingående studie om ett specifikt fall såsom en plats, lokal eller organisation. Fallstudier är ofta förknippade med kvalitativ forskning (Bryman och Bell, 2017) och därmed har vi stöd för vår forskningsdesign till vald forskningsstrategi. Genom att studien är inriktad till ett företag i modebranschen med många anställda gjorde det möjligt att finna urval och genomföra studien. I en fallstudie är det specifika fallet i sig intressant enligt Bryman och Bell (2017) och därför desto mer intressant att analysera på djupet. När man använder sig av fallstudie läggs även tonvikt på handlingar och händelser i organisatoriska sammanhang som kännetecknas av en grupp individer, organisationer eller situation (Lind, 2019). Inom fallstudier är reliabilitet, replikation och validitetbegrepp som diskuterats där framförallt kvantitativa forskare hävdar att en studie är problematisk att åstadkomma då när ett fall blir svårt att generalisera och den externa validiteten är svår att uppnå (Bryman och Bell, 2017). I denna studie är inte syftet att generalisera och därmed kan vi bortse från det problemet eftersom studien är av kvalitativ sort.

Till följd av en kvalitativ fallstudie är förhoppningen att kunna få förutsättningar att skapa nya, preciserade hypoteser för vidare forskning kring förändringsarbete inom modeföretag. Det är av intresse att få höra medarbetarnas egna ord kring förändringsarbete. Genom dialoger via intervjuerna är förhoppningarna att fånga medarbetarnas egna upplevelser för att få en varierad och nyanserad bild av hur företaget arbetar med förändringsarbete via digitala medel. Genom att välja ett specifikt företag hade vi förhoppningar att få djupa och breda svar från intervjuerna för att se kontextens inverkan på våra resultat. En annan anledning är att vi genom personliga kontakter kunde få en väletablerad tillgång till nyckelpersoner som arbetar inom företaget på olika befattningar, ovanstående la en grund

till att få kärnrik information. Detta även kallat bekvämlighetsurval (Bryman och Bell, 2017).

Kvalitativ forskning är således studiens utgångspunkt. Bryman och Bell (2017) talar om att inom kvalitativ forskning, är utgångspunkten från respondentens perspektiv och uppfattningarna dem nämner som viktiga är även det grundläggande i rapporten. Kvalitativ undersökning är en processinriktad och tolkande undersökning där insamlingen och analysen grundas på respondenternas ord, vilket innebär att insamling av data behandlas i form av intervjuer, dialoger och tolkande analyser med anställda på företaget. Patel och Davidson (2019) beskriver att ett kvalitativt arbetssätt fokuserar på "mjuka" värden. Arbetssättet är att föredra när man vill tolka och få perspektiv på människors upplevelser eller för att förstå sociala sammanhang, vilket stämmer med denna studies syfte och frågeställning.

Till en början ligger intresset i att först få en helhetsbild om företaget, därmed blir utgångspunkten ett induktivt arbetssätt för att analysera upplevelser och bakomliggande faktorer som eventuellt kan förekomma i förändringar. Dessa upplevelser har sedan förankrats med teoretiska tolkningar inom organisationsteori för förändringsprocesser. Därefter kan de spekulativa mönstren utvecklas och förbättras från det induktiva arbetssättet till ett mer deduktivt arbetssätt genom att analysera mer och applicera teori om organisationsförändring vid teknikskiften för att kunna detaljera underlaget till empirin.

Denna uppsats kommer vidta en abduktiv ansats genom att kombinera ett induktivt och deduktivt tillvägagångssätt. Bryman och Bell (2017) beskriver induktiv och deduktiv ansats som varandras motsatser, där induktiv ansats innebär att forskaren utgår från observationerna och sedan stödjer dessa med teori. Medan deduktiv ansats är teorin utgångspunkten för forskaren och härleds därmed utifrån teorin med hypoteser och idéer. Patel och Davidson (2019) beskriver ett abduktivt arbetssätt som den tredje forskningsansatsen då den är en kombination mellan ett induktivt och deduktivt arbetssätt. Författarna menar att forskaren utgår från ett specifikt fall där ett hypotetiskt mönster kan förklara fallet, i syfte att kunna förbättra, förenkla eller adaptera teorier som prövats för att sedan göra den mer generell. Bryman och Bell (2017) beskriver abduktion som en kvalitativ metod som innebär att betydelsen läggs på ord till skillnad från kvantitativ metod där siffrorna har en större roll. Denna ansats stämmer överens med sättet vi prövat befintliga teorier på, för att sedan jämföra mönster som vi själva har sett under arbetets gång.

Företaget som vi ska undersöka för att besvara våra frågeställningar om förändringsarbete via digitala medel är ett modeföretag med cirka 5 000 medarbetare som har huvudkontor i Göteborg. Företaget är ett aktiebolag som 2018 omsatte omkring tre miljoner. Vi väljer att hålla företaget anonymt på grund av hänsyn till medarbetarna i organisationen och för att skydda våra respondenter.

## 3.2 Datainsamling

Med avseende på rapportens syfte och frågeformulering har respondenter med olika arbetsbefattningar från modeföretaget valts ut för att kunna ge en sån stor helhetsbild som möjligt för hur företaget arbetar med förändringsarbete med digitala medel. Valda respondenter är anställda på företaget inom olika arbetsområden för att försöka fånga hela en organisationsperspektiv på förändringsarbetet med digitala medel. Perspektiven som skall skildras kommer från en högt uppsatt person inom ledningen som tar stora övergripande beslut för hela företaget, två butikschefer i Västra Götalandsregionen som har ansvar för enskild butik samt butiksförsäljare från dem två butikerna där respektive butikschef intervjuats. Detta ansåg vi ge en relativt rättvis och nyanserad bild på hur medarbetarna uppfattar att förändring sker i en organisation. Genom att utvalda respondenter befinner sig på olika nivåer inom företaget som butiksmedarbetare, butikschef och nyckelpersoner i ledningsgruppen har detta varit grunden till att förstå och analysera hur detta ser ut i praktiken. Detta resulterade intervjutillfällen med 12 personer som innehar olika befattningar inom företaget presenterat nedan:

Benämning	Yrkestitel	År i arbete inom rollen	Intervjulängd i minuter
Säljare 1	Butikssäljare	2	40
Säljare 2	Butikssäljare	5	51
Säljare 3	Butikssäljare	3	62
Säljare 4	Butikssäljare	16	59
Säljare 5	Butikssäljare	3	48
Säljare 6	Butikssäljare	8	55
Säljare 7	Butikssäljare	12	56
Säljare 8	Butikssäljare	7	50
Chef 1	Ställföreträdande Butikschef	5	50
Chef 2	Ställföreträdande Butikschef	7	53
HR1	HR Advisor	1	50
Ledning 1	Beslutsfattande inom Sverige	1	65



Personerna är mellan åldern tjugotvå till femtiofem, majoriteten av butikssäljarna har varit i tjugooårsåldern och resterande med längre erfarenhet mellan trettio och fyrtio år. Vad gäller respondenterna i chefsposition, inom HR eller i ledningsgruppen är de mellan fyrtio och femtiofem år. Det är intressant för rapportens syfte att ta åldern med i beaktningen samt arbetsbefattningen eftersom personerna kan ha olika uppfattningar kring förändringsarbete via digitala medel, dock har vi valt att inte inberäkna respondenternas ålder i tabellen på grund av hänsyn till anonymitet.

Intervjuerna inleddes med relativt kort information om vilka vi är, syftet med arbetet och hur intervjun kommer att gå till. Vid alla intervjuer är vi båda författare närvarande. Tretton intervjufrågor har utformats med övergripande teman såsom generell bakgrund och befattning, några frågor om förändringsarbete i företaget, om digitaliseringens utveckling i företaget och i vilken mån man uppfattar och att företaget genomför förändringar när det gäller den digitala utvecklingen i form av digitala verktyg. Utrymme gavs för eventuella följdfrågor för en fördelaktigare diskussion och det i sin tur gav respondenterna utrymme för att svara fritt. De flesta intervjuer pågick kring 40 minuter upp till en timme, beroende på hur mycket personerna pratade fritt och huruvida följdfrågor som ställdes besvarades.

Således är intervjufrågorna utformade med medel till hög grad av standardisering och tämligen semistrukturerade eftersom de förberedda frågorna lade grunden till intervjun. Enligt Bryman och Bell (2017) används semistrukturerade intervjuer för att för att få fram intervjupersonernas egna perspektiv och tankar och är den vanligaste metoden inom kvalitativ forskning eftersom det ger utrymme till flexibilitet. Utrymme har givits till intervjupersonerna för att kunna föra relativt fria diskussioner för att eventuellt försöka fånga upp personernas perspektiv på hur förändringsarbete i företaget ser ut. Intervjuguiden var densamma för varje person för att hålla oss någorlunda inom ramen och för att intervjupersonernas svar skulle vara relativt lätta att standardisera för att öka möjligheten att jämföra och tolka svaren.

Vid intervjuerna har samma frågor ställts till samtliga deltagare, och ofta i samma struktur. Intervjupersonerna har sedan tidigare fått information kring vilket ämne som ska studeras och kan ha haft tid att tänka igenom och reflektera över svaren. Weisner och Cronshaw (1988) hävdar att det finns ett samband för effekt mellan graden av struktur och framtida validitet. De menar att desto mer struktur och formell uppbyggnad av frågor är förknippat med ett mer tillförlitligt resultat. Detta är ett medvetet val för denna studiedesignen trots forskning som är kritiskt inställda till denna typen av tillvägagångssätt och menar att studien saknar vetenskaplig trovärdighet. Risken med detta är att eventuella detaljfrågor som kan vara användbart för att besvara frågeställningen utelämnas på grund av denna forskningsteknik vilket finns i åtanke när teori valdes för att få en så utförlig analys som möjligt.

Resultaten har analyserats och kategoriserats utefter nyckelord. Med hjälp av detta har vi via kunnat identifiera nyckelord som bland delaktighet, förändring och digitala verktyg. Vi har lyssnat igenom ljudinspelningarna och antecknat på vardera håll för att sedan diskutera med varandra. Därefter kunde vi forma och belysa nyckelorden för att sedan transkribera dem delarna som vi fann mer lämpliga till teorierna och lägga ihop dessa svar för att sedan gräva djupare kring teorier som innehar de begreppen och nyckelorden som vi identifierat. Vi såg koppling till teorier om mjuka och hårda värden som vi delvis hade insikt om innan och kunde därmed koppla ord som delaktighet och kommunikation till mjuka värden och toppstyrt till hårda värden. Bryman och Bell (2017) beskriver vikten av att reflektera över hur kopplingar mellan begrepp som identifierats under datainsamling processen skildrar existerande forskning genom kodning. Kodning är en process för att bryta ner materialet, jämföra, analysera och sedan kategorisera datan. Genom kodning kunde empirin sammanställas till övergripande teman för att sedan bearbeta datan till dessa teman.

Vi är även två stycken som har gjort tolkningar och lyssnat till respondenternas svar vilket enligt vår bedömning minskar risken för att bilda enskilda tolkningsramar. I sin helhet har arbetet utförts i samarbete mellan oss författare. Vi anser att detta minskar risken för att vi skulle använda oss av olika tolkningar kring vad respondenterna har svarat. Bryman och Bell (2017) förklarar pålitlighet som att i vilken grad forskare redogör för processen i arbetet. De menar att genom kvalitativt arbetsätt kan forskning förstås som att samarbetande forskare bildar sig en gemensam tolkningsram, vilket menas som intern reliabilitet och då tolkas inte svar på olika sätt. Lind (2019) menar också på att i forskningsarbetet är det viktigt med konsekvensen i förhållande till tillförlitlighet. Intervjuerna som har genomförts har på ett sätt som vi anser konsekvent i och med att de frågor som ställts i stort sett varit likadana för alla respondenter men att vi anpassat frågor och följdfrågor beroende på person och vilken befattning som personen har haft.

### 3.3 Forskningsetik i studien

Vi har i största mån försökt vidta åtgärder för att säkerställa studiens pålitlighet. Vid intervjutillfällena har det förts anteckningar och noteringar av egna tankar och analyser för att kunna reflektera under arbetets gång. Efter utförd intervju har respektives anteckningar jämförts och fyllts på efter att ha lyssnat igenom intervjuunderlaget igen på ljudinspelning samt att transkribering av materialet utfördes snarast efter intervjutillfälle. Bearbetning av intervjuerna har skett löpande med start att analysera materialet från respondenterna till att kartlägga och formulera övergripande teman. Notiser har även gjorts på anteckningar för att veta vid vilka tidpunkter respondenterna svarar på respektive frågor, för att underlätta bearbetningen av materialet.

Samtliga respondenter har informerats i förväg om syftet med rapporten, samt tema gällande intervjufrågor. Respondenterna har även informerats om deras rätt till anonymitet, samt att deras uppgifter hanteras på ett respektfullt sätt. I enighet med Lind (2019) är behandling av integritet, frivillighet och anonymitet av grundläggande betydelse. Enligt Vetenskapsrådet (u.å) har individer identitets skyddskravet ett krav på skydd mot otillbörlig insyn samt får inte heller utsättas för kränkning eller förödmjukelse. Detta vägs mot forskningskravet som säger att samhällets medlemmar har ett krav på att forskningen bedrivs. Under uppsatsens gång har vägning gjorts mellan värdet av kunskapen mot risker som är i form av konsekvenser för personerna som har intervjuats. Samtyckesvärdet, informationskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet har följts för att försöka säkerställa identitetskyddskravet på det sättet att vi har informerat respondenter om all information kring anonymitet, kring ämnet som kommer behandlas, hur arbetets tillvägagångssätt kommer se ut samt hur personernas uppgifter kommer att hanteras (Vetenskapsrådet, u.å).

## 4. Empiri

Empiriavsnittet introduceras med en kort presentation av valt företag. Därefter diskuteras organisationsförändring som allmänt begrepp för att få respondenternas egna upplevelser kring fenomenet. För att få en förståelse kring vilka förändringar som genomförts presenteras sedan vilka digitala verktyg som företaget implementerat och hur man använder dessa i vardagen. För att sedan försöka få en nyanserad bild av förändringsarbetet via digitala medel följer även ett avsnitt kring digitaliseringens utmaningar. Därefter behandlas information om förändringar som sedan avslutas med fortsatta behov av förändring. Sammantaget är förhoppningarna att kapitlet ska ge en övergripande bild av hur förändringsarbete via digitala medel upplevs av medarbetare på olika nivåer i företaget.

### 4.1 Om företaget och tidigare organisationsförändringar

För cirka 60 år sedan startades ett klädföretag i en småstad i Sverige. Idag är företaget ett av Europas ledande modeföretag med huvudkontor i Göteborg med ungefär 500 anställda. Företaget har idag cirka 460 butiker på 18 olika marknader som även finns online. Företaget erbjuder framförallt mode för kvinnor och barn men också andra koncept som underkläder och kosmetik.

Samtliga respondenter berättar om flera nya digitala verktyg som har implementerats under de senaste åren så som Klarna och E-handel vilket möjliggjort att man kan kontrollera vissa parametrar som man anser kommer underlätta för kunden och därmed också för företaget.

Det finns numera digitala system som gör att kunder kan beställa sina produkter online för att sedan få hem produkten i brevlådan eller att hämta i den butik man har närmast till, men även kommunikation, uppföljning och kundnöjdhet beskrivs som något som numera ligger nära till hands eftersom allt mycket mer tillgängligt. Respondenterna redogör även huruvida man upplever den digitala förändringen på ett känslomässigt plan, hur förankrad eller delaktig man är som medarbetare i förändringen.

En av intervjufrågorna som ställdes till alla respondenter var hur man upplever organisationsförändring generellt, inte bara gällande nutidens digitalisering utan även inställningen till andra typer av förändringar som också skett innan digitalisering. Respondenternas tidigare uppfattningar kring förändring beskrivs som en sorts implementering av någonting nytt. En situation som förändras, en utveckling av något slag som leder till något nytt. Intervjupersonerna beskrev om allt ifrån omvärldsförändringar till små förändringar i vardagen. Bakgrunden till förändringarna beskrivs handla främst om omstruktureringar i verksamheten för att matcha efterfrågan till kund eller konkurrenter.

## 4.2 Hanteringen av digitala verktyg i vardagen

Samtliga åtta butikssäljare och dem två butikscheferna beskriver att det inte bara är i kontakt med konsumenterna man använder digitala verktyg, utan även internt. Ledning 1 beskriver ingående om deras intranät där samtliga butiker i butikskedjan dagligen får tillgång till information, företagsinformation och filmer, men även om dagserbjudanden för kund eller vilken klädsel som gäller för dagen. Intranätet fungerar som en checklista för butikerna där de kan bocka av aktiviteter under dagen. Detta innebär att intranätet fyller en funktion som kontrollverktyg där den högre ledningen kan kontrollera butikerna gällande allt från att de utfört direktiv till att de aktivt tagit del av informationen. All information från ledningen till medarbetare sker digitalt genom denna plattform.

Digitala verktyg som används dagligen på butiksnivå beskriver säljarna och butikscheferna vara kassasystemet och ipads. Ipads bekräftas vara ett verktyg man jobbar mycket med i butikerna där man kan kommunicera via interna chattgrupper med andra butiker och ställa frågor dagligen likt en blogg. Ipads är ett verktyg som är tillgängligt för samtliga medarbetare i en butik för att ha tillgänglighet till att tillgå såsom kampanjer, lagersaldo, och annan daglig information via intranätet.

E-handel och beställningspunktsystem nämns av samtliga respondenter ha bidragit med en ökad flexibilitet. Innan fick man hänvisa kunden till en annan butik eller skicka efter önskvärt plagg. Idag sker detta mer effektivt då man som kund har fler valmöjligheter man kan beställa online till butik, beställa online till hemmet, lämna tillbaka plagget i butik som man köpt online vilket bidrar till service för kund. Bara senaste året har etableringen av återförsäljare ökat online; en del av sortimentet numera finns på andra hemsidor som

återförsäljare såsom Zalando, Nelly och Asos. Detta beskriver samtliga respondenter kunna underlätta för att växa globalt. Även deras egna hemsida är under konstruktion ständigt för att bli ännu mer effektiva för kund, senaste uppdateringen skedde i månad mars.

Klarna var en stor förändring som genomfördes under 2019 för kundens online beställningar, då man innan skickade ut egna fakturor vilket har gjort processen smidigare, till exempel om kunden väljer att lämna tillbaka varan i butik kan man på plats korrigera deras faktura. Chef 1 och 2 menar att *Order in store* har pushats mycket och har senaste åren blivit större. Det innebär att en butik kan beställa från deras online butik till den enskilda butiken utan att kunden får några extra kostnader för frakt, vilket fungerar som ett andra lager.

Gällande hur modebranschens och digitaliseringens förhållande ser ut beskriver respondenterna både från ledning och butik att vi lever i en värld där mycket är under förändring och där tillgänglighet är mer aktuellt än någonsin, mycket på grund av digitaliseringen. Man förklarar hur pass viktigt det är för ett företag i modebranschen att hänga med i förändringar som sker i omvärlden gällande den digitala utvecklingen. Säljare 5 beskriver den sammanställda uppfattningen, vilket skildras i samtliga intervjuer: "*Jag tror, att nu är det viktigare än någonsin att visa att man är i framkant gällande förändringar digitalt för om inte, så finns det ju så många andra som är det.*" (Säljare 5). Respondenterna menar att deras bransch redan är en konkurrensutsatt marknad även utan digitala medel, där någonting kan vara inne en dag och nästa dag är det något annat.

Att vara aktuell och uppdaterad beskrivs som essentiellt för att inte hamna efter och för att kunna växa på lång sikt. Därför är förändringar viktigt för företagen att hänga med i och vara uppdaterad kring så att konsumenter inte väljer att handla hos andra företag istället uttrycker en av butikssäljarna. Något som har tillkommit det senaste som är delvis digitalt beskriver respondenterna som *Personal shopper booking online* där kan en ny nivå av personlig service erbjudas, där kunderna kan boka tider med säljare för att sedan komma in till butiken där personalen är beredd att professionellt hjälpa till på tu man hand.

I takt med att företaget genomför organisationsförändringar över tid sker även förändringar på kort sikt i företaget. Empirin behandlar digitala omställningar som resultat i organisationsförändringar i form av att ny teknik implementerats. Detta medför att nya digitala verktyg används i vardagen, det medför eventuella utmaningar med digitaliseringen, uppfattning om företagets framtid och om hur förändringar förankras i företaget genom att återspegla medarbetarnas vetskap om information i förändringar. Respondenterna i företaget oavsett befattning beskriver hur digitalisering har kommit att präglade det arbete som man utför i modeföretaget på en rad olika sätt. Att anpassa sig efter omvärlden innebär också att man anpassar sig för digitalisering,

## 4.3 Digitaliseringens utmaningar

När frågan ställs om förändringsarbete via digitala medel kan vara något negativt svarar Säljare 6 att det kan vara svårt att behålla det personliga när det kommer till digitalisering i arbetet. Digitala verktyg kan inte helt ersätta fysiska medel. Chef 2 instämmer i detta och menar att det kan bli svårt kring digitala medel som ersätter fysiska möten när det kommer till den äldre målgruppen som oftast inte har lika stor digital kunskap. När det kommer till att fysiskt kunna mäta, se storlekar och hjälpa till kan det inte ersättas av digitala medel, enligt Chef 2, som konstaterar:

Allting går inte att digitalisera helt, vi arbetar fortfarande med människor och människor kommer alltid kräva fysisk kontakt på det ena eller andra sättet så jag tror att man måste hålla allting som är digitalt på en viss nivå för att kunden fortfarande ska kunna känna sig sedd fysiskt. (Chef 2)

Ledning 1 menar att det digitala kan göra att det går väldigt fort ibland och att det kan vara svårt att hinna med och svara på alla frågor från butiker. Nu finns det flera olika flöden med kommunikation som är viktigt att hålla koll på. Ledning 1 åsyftar att det handlar om en resursfråga och att det inte behöver vara något negativt i sig, men utan att det innebär att man måste jobba på ett annat sätt på kontoret för att bemöta frågorna. Numera sker handeln dygnet runt både nattetid och helger och Ledning 1 menar att: *“Förr visste man om att en gång i veckan var det sortimentsråd och då visste alla att en dag i veckan så pratar man om detta och alla frågor tillhörande just det området.”* (Ledning 1).

Säljare 1,3 och 8 nämner också att i och med att näthandeln har uppkommit sker fler retur av varor, främst vid olika högtider som jul och nyår, vilket respondenterna menar inte är så bra för miljön. Säljare 2 menar också att i och med näthandeln beställer många möjligtvis mer än vad man behöver vilket kan leda till fler retur men också ökad konsumtion.

Chef 1 beskriver hur förändring inte alltid behöver vara något positivt utan förändring kan ha negativa konsekvenser också. Hon förklarar hur resultatet av en förändring är svår att veta, och menar att det inte är förens i efterhand som man kan göra en utvärdering eller se vilken förändring som faktiskt skett. Säljare 2 redogör för hennes reflektioner kring digitaliseringens förändringar på följande sätt:

Med alla förändringar kommer det också problem - särskilt inom handeln då det ofta sker ganska snabbt. Ex man köper in en hårdvara, till exempel statistikprogram där man kan se dagens försäljning och det byttes ut för ett tag sen och när det först blev presenterat så funkade det inte för det var inte helt

klart. Allt man blir presenterad för är alltid en betaversion. (Säljare 2)

Säljare 2 beskriver hur förändringar ibland kan göra en lite för exalterad på förändringen i sig och ibland kan det bli halvdant gjort eftersom att man kan gå händelserna i förväg och genomföra förändringen så fort som möjligt.

## 4.4 Spridning av information om förändringar

När vi frågar hur förändring genomförs beskriver Ledning 1 att vid en ny förändring i företaget är det en utmaning att uttrycka förändringen omedelbart då det finns många butiker. När ett nytt digitalt verktyg introduceras utbildar man i turordning; regionchefer, butiksschefer i alla regioner som i sin tur utbildar butikssäljarna. Det har inte funnits medel än att utbilda alla vid samma tillfälle och därmed sker direktiven i stort sett uppifrån och ned. E-learning används mer och mer genom intranätet där alla kan ta del av informationen samtidigt. Utbildningarna som introducerats hittills är dels vid nyanställning är det en obligatorisk utbildning i form av företagets värdegrund, kundbemötande, nya digitala verktyg, säljutbildning och säkerhetsutbildning. Vidare finns det material att tillgå att utbilda sig själv dagligen genom information i ipaden. Säljare 2 beskriver att man ansvarar själv över den typen av utbildning men att det är vanligt bland medarbetarna, ofta när man tilldelas ett nytt ansvarsområde i butiken så vill man lära sig just det produktsortimentet, materialet med mera.

Vad gäller utbildning kring ett nytt digitalt verktyg instämmer samtliga säljare och chefer att utbildning har skett, till exempelvis introducerades ett nytt statistikprogram som förut gjordes på papper men som nu gått över till att bli digitalt, som man fick ta del av via utbildning. HR1 framför att innan ett digitalt verktyg implementeras görs förstudier i att testa och säkerhetsställa att nyttoperspektivet blir så rätt det bara kan bli, detta görs i form av en referensgrupp i en organisation. HR1 upplever att information och riktlinjers ges kring hur man skall använda nya verktyg. Flera av respondenterna framförallt på butiksnivå upplever förändringar genomförs stegvis, men när små justeringar väl sker eller har skett så går det fort.

Säljarnas uppfattning är generellt att det går tämligen snabbt från det att de fått information om ett nytt arbetssätt tills att det implementeras. Det blir aktuellt att lära sig först när det införs och inte en månad i förväg. Chef 2 menar att butikspersonal inte kan få reda på allt eftersom det inte ingår i deras arbetsbeskrivning. Ibland vill ledningen ha återkoppling, feedback och tips. HR1 menar att det finns möjlighet att vara delaktig i beslut till viss del; större beslut fattas av förklarliga skäl av ledningen men därefter arbetar man med inkludering och kommunikation när förändringarna sjösätts. Chef 3 tror att alla generellt är insatta kring de större förändringarna som sker då man kan följa inlägg om digitala utvecklingen via digital kommunikation. Säljare 2, 4, 6 och Chef 1 nämner att "bloggen" i

ipaden används flitigt där man kan kommunicera med andra butiker och ställa frågor och utbilda varandra.

Samtliga säljare och chefer i butikerna betonar samarbetet sinsemellan medarbetarna, att det alltid finns någon att fråga och att det uppmuntras. Ledning 1 är medveten om åldersspannet på medarbetarna och beskriver att kompetensen gällande teknik på medarbetarna kan skilja sig åt i en butik där den yngsta är 20 år medan den äldsta kan ha arbetat hos dem i 40 år och inte varit i kontakt med en ipad innan. Detta hanteras genom att man uppmanar varandra i företaget att hjälpas åt och kommunicera med varandra då man aldrig arbetar ensam i butiken. Respondenterna som arbetat lite längre i samma företag upplever därmed den digitala förändringen mer tydlig och planerad när de ser tillbaka på vad det digitala har tillfört. Illustration görs nedan utifrån perspektivet från säljare 4:

Det tog inte så lång tid att lära sig tillexempel hur paddorna fungerar, men skulle det bli ännu mera komplicerat så skulle det nog behövas införas lite typer av teknikutbildningar för att man ska lära sig hur saker fungerar. (Säljare 4)

Säljare 1, 2 och 5 är i tjugooårsåldern och anser sig vara mer mottagliga för ny teknik då de är bekanta med den sedan innan, de ser inte förändringarnas tydlighet på samma sätt som säljare 4, 7 och 8 som. Perspektivet från en yngre respondent illustreras nedan:

Vi har ju i princip växt upp med allt detta så för mig var det inga konstigheter att lära mig hur vi hanterar paddorna i butiken, eller också med E-handeln och det. Det är ju något som man själv sitter med ofta. (Säljare 1)

Trots olikheterna kring respondenternas tidigare erfarenheter med ny teknik är uppfattningen från de två perspektiven mellan skillnaden i ålder att de känner sig trygga med vetskapen att man arbetar tillsammans och kan fråga varandra. När nya verktyg introduceras utbildar man i turordning "top down". Respondenterna på butiksnivå uppfattar att det går tämligen snabbt från att de presenterats till att det implementeras på operativa plan. Utbildning finns att tillgå och samarbetet mellan personal i butiker är värderat högt då åldersspannet mellan medarbetare är ett faktum.

## 4.5 Fortsatta behov av förändring

Säljare 4 och 7 beskriver hur viktigt det är med utbildning i framtiden för att få alla att hänga med i den digitala utvecklingen. De beskriver att många från den äldre generationen i branschen inte är uppväxt på samma sätt som den yngre generationen som exponerats betydligt mer för den digitala omvärlden. Vid utbildning skulle även den äldre generationen



komma in i ett annat tankesätt gällande förändring genom digitala medel och den sortens teknik skulle inte ses som lika främmande eller ovant. Säljare 5,8 och Chef 2 betonar hur viktigt det är att man förankrar hela organisationen med ny teknik och nya digitala medel. Säljare 5 förklarar vikten av att ta hänsyn till den enskilda människan i en organisation för att bemöta förändringar i framtiden eftersom hen menar att det bidrar till att alla känner sig delaktiga. Dock menar respondenterna på butiksnivå på att man behöver verktyg för detta och en ledning som kommer med målen och förslag på arbetssätt och sätta som en sorts grund för vidare arbete kring förändringar.

Ledning 1 menar att betallosningar beskrivs vara intressant för kunderna i framtiden. Företaget testar just nu självscanning vid checkout i en butik där kunderna scannar och betalar själva. Andra betallosningar såsom swish och Klarna finns online men ännu inte i butikerna. Respondenterna i butik menar att det är något kunderna efterfrågar, att det ska gå snabbt att betala men det fanns ingen av säljarna på butiksnivå om att självscanning har börjat testas i butik. Vidare uttrycker säljare 8 en viss oro kring självscanning på grund utav att säljarna för denna modekedjan är eftertraktade bland kunder som efterfrågar fysisk hjälp såsom hämta storlekar, mäta och assistera vid kassan. Utmaningen beskrivs vara att förutspå i vilken utsträckning företaget gynnas av att ta in digitala system och lösningar. Ledning 1 menar är att det fortfarande finns utmaningar att ta sig an kring digitala medel inom företaget. Flera av respondenterna styrker detta och menar att det finns mycket som inte är färdigutvecklat, men att man också upplever att förändringar i sig kanske aldrig blir riktigt "klara".

## 5. Analys

Analysavsnittet följer samma struktur som den teoretiska referensramen. Med hjälp av det empiriska materialet har vi kunnat kategorisera mjuka och hårda värden som indikerar på förändringsarbete enligt teori O och E, som kommer att analyseras nedan. Inledningsvis under rubriken teori O och därefter teori E som avslutas med en kombination eller konflikt av dem båda.

### 5.1 Teori O vid digitaliseringen av modeföretaget

Respondenterna beskriver hur verktyget E-learning används där alla medarbetare kan ta del av information kring nya digitala verktyg och information. Utbildningarna som introducerats är en obligatorisk utbildning för alla nyanställda som ger information om företaget alltifrån värdegrund, nya digitala arbetssätt till säljutbildning. Med hänsyn till

ovanstående tar företaget till synes sig an mer av teori O, där det handlar om att förankra och förmedla företagens visioner och inte bara en del av den (Beer och Nohria, 2000). Respondenterna menade på att som medarbetare alltid har tillgång till information om eventuella förändringar och kan ansvara över sin egen utbildning via ipads som finns i butikerna. Detta kan liknas vid Jacobsens (2019) perspektiv kring teori O, där man värderar högt att utveckla mänskliga resurser inom en organisation med betoning på problemlösning och engagemang genom lärdomar och erfarenheter vid förändring.

Vad gäller utbildning kring ett nytt digitalt verktyg var respondenterna överens om att utbildning har skett för alla och man tog exempelvis fram ett nytt statistikprogram för försäljning som nu gått över till att bli digitalt. Detta program fick man utbildning kring först när det blev aktuellt att använda. Via utbildning kring förändringar menar respondenterna att man känner sig delaktiga i processen. Det framkom att det vid implementeringar av nya digitala medel finns en så kallad referensgrupp för att säkerställa att verktyget kan hanteras på ett bra sätt. Delaktighet sker även emellanåt för medarbetare sker då ledningen vill ha återkoppling gällande specifika saker. Detta är ett exempel på det som teori förespråkar, att organisatoriskt lärande gör att en organisation genererar värde. Eftersom man fokuserar på lärande av processers sammanhang. Delaktigheten i förändringen via digitala medel som medarbetarna upplever stämmer överens med det Smith och Sainfort (1989) och Angelöw (1991) pratar om, då det är viktigt att minska eventuella komplikationer som kan uppstå vid införande av ny teknik. Man menar att det är viktigt att inkludera individerna som påverkas och att man delar information gällande den nya tekniken.

Många respondenter på butiksnivå och framförallt från den yngre generationen upplever att förändringar genomförs stegvis. Man beskriver alltså inte själva införandet av digitala medel som något revolutionärt eller som ett medel som kommit som en chock för att förändra arbetssätt. Denna delen av förändring skulle kunna förklaras att den följer det som teori O förespråkar, där man har som mål att kunna anpassa en organisation till sin omgivning. Detta gör att man kontinuerligt utför små förändringar hela tiden. Jacobsen (2019) pratar alltså om utveckling oftare än förändring. Även Wieck (1987) beskrev hur förändring som något som sker i det vardagliga aktiviteterna, i sakerna vi gör. Vår analys visar att respondenterna upplevt förändringarna som otydliga och abstrakta. Åldersspannet på medarbetarna kunde göra att det kan skilja sig en del åt kompetensen gällande teknik. Man beskrev hur det har hanterats genom bland annat kommunikation sinsemellan. Respondenterna beskrev även ipads som införts till butikerna där man kan kommunicera mellan både butiker, och ledning som har underlättat arbetet. Detta kan liknas till viss del med teori O där betoning läggs på att utveckling av de mänskliga resurserna inom en organisation och att mycket fokus på kommunikation används för att förbättra målformuleringar och där även den etablerade företagskulturen om där samarbete är normen, bidrar till teori O. Sammanfattningsvis upplever framförallt respondenterna på butiksnivå hur förändringar bedrivs på ett teori O sätt, bland annat via kommunikation, utveckling och företagskultur.

## 5.2 Teori E vid digitaliseringen av modeföretaget

När ett nytt digitalt verktyg introduceras beskriver samtliga respondenter att man uppfattar att man utbildar i turordning; regionchefer, butikshefer i alla regioner som i sin tur utbildar butikssäljarna. Direktiven sker i stort sett uppifrån och ned. Inledningsvis introducerar ledningen ofta förändringar, men inte helt utan kommunikation och inkludering. Med hänsyn till Beer och Nohria (2000) ser vi hur detta sett kan efterliknas vid teori E, "top down" styrning. Säljarna hade en uppfattning om att det går snabbt från när man väl fått information om ett nytt arbetssätt tills att den implementeras och blir först då aktuellt att lära sig om det nya arbetssättet så fort den implementerats i butik. Denna delen av förändringen är ett exempel på en del av teori E, som betonar att förändringsstrategier kan ske drastiskt och att kännetecknen kan vara omstrukturering (Beer och Nohria, 2000).

Respondenterna beskrev hur ledningen delar ut information och direktiv via verktyg i butikerna som medarbetarna får ta del av vid förändringar kring nya digitala medel. Verktögen man använder för detta fungerar som en typ av ett kontrollverktyg för ledningen då man effektivt kan kontrollera på medarbetarna på butiksnivå för att bland annat kunna se vilka butiker i regionerna som tagit del av informationen och utfört önskvärda direktiv. Att säljare först får lära sig om arbetssättet när det redan implementeras, efter att ledningen introducerat förändringen visar på drag av Teori E. Strategier och mål har redan utformats och att åtgärder ska därför tas för att dessa mål ska uppfyllas (Beer och Nohria, 2000).

Att förändringen går snabbt att implementeras liknas även vid (Balogun och Hailey, 1999) teori, där förändringsledaren tar majoriteten av besluten. Huruvida förändringen kring digitala medel upplevs tydlig och planerad varierade mellan generationerna, där den äldre generationen upplevde tydligare digitala förändringar än den yngre. Respondenterna på butiksnivå menade på att det är viktigt att man från ledningens håll har en struktur och planering man kan följa. En viktig del av teori E är just att planen för förändring är tydligt strukturerad från ledningens håll eftersom det minskar osäkerheten i förändringsprocessen (Jacobsen, 2019).

Säljarna upplever att förändringar ibland kan bli mediokert utförda då man ofta vill vara effektiv gällande hastighet, speciellt inom handeln. Det framgår att ledningen är medvetna om att förändringar ibland sker snabbt med tanke på digitaliseringens utveckling och svårigheter såsom att hantera olika flöden av kommunikation nämns, både mellan kunder och medarbetare i en organisation. Beer och Nohria (2000) belyser vikten av att kunna hantera snabba förändringar i dagens samhälle. Sammanfattningsvis utefter respondenternas svar, företagets väletablerade position och organisatoriska nivå, visar vår analys att teori E används i högre utsträckning när det kommer till övergripande beslut

gällande införandet av digitala verktyg som sker “top down” där man utbildas i turordning.

### 5.3 Kombination eller konflikt mellan de två sätten att förändra?

Digitaliseringens utveckling kommer sannolikt att fortsätta på olika sätt vilket kommer innebära att förändringar fortsatt kommer ske i organisationen. Respondenterna är överens om hur viktigt det är i framtiden att man förankrar inte bara en viss grupp utan hela organisationen med ny teknik och nya digitala medel. På så sätt jobbar företaget och medarbetare tillsammans för att kunna möta framtidens hinder och utmaningar. Detta utförs i form av daglig kommunikation via intranätet mellan ledning och medarbetare men också medarbetare sinsemellan butiker. En parallell kan göras här till teori O där målet med förändring är att skapa en företagskultur (Beer och Nohria, 2000). Jacobsen (2019) styrker detta och menar att inom teori O läggs fokus på att förankra inte bara ledningen utan även hela organisationen för att känna delaktighet. Att medarbetarna skall känna sig delaktiga anses vara en viktig komponent och kan förklaras utifrån Alvesson och Svenningsson (2010) som belyser vikten av att uppmärksamma medarbetarna. Respondenterna på butiksnivå menar dock på att det alltid kommer att vara viktigt med tydliga direkta direktiv från ledningen för att kunna hantera förändringar på bästa sätt. Enligt Beer och Nohria (2000) kräver en förändring ibland en “top down” när det gäller stora beslut.

Enligt respondenterna beskriver man de mjuka värdena vid förändringsarbete som företagskultur, engagemang och delaktighet vid förändringar kring digitala medel. Man nämner dock även hur viktigt det är med inslag av direktiv från ledning och styrning vid förändring både i nutid och för framtiden. Vid förändringar som sker på butiksnivå är det en nära kommunikation mellan butiksmedarbetare och chefer, där man tillsammans genomför mindre förändringar i butiken, medan förhållandet mellan ledning och resterande medarbetare sker mer “top-down” styrning. En gemensam syn enligt medarbetarna är att O teori appliceras vid implementering av nya digitala verktyg på butiksnivå, vilket även överensstämmer med vad Beer och Nohria (2000) hävdar, att det lämpar sig bäst vid lägre organisatoriska nivåer och strategi E vid högre organisatoriska nivåer likt dem större besluten som tas på ledningsnivå i företaget.

När det kommer till beslut som ska tas om förändringsarbete via digitala medel utgår företaget från ett teori E sätt när det kommer till mer övergripande beslut. Medan utifrån medarbetarna, som beskriver hur man hjälps åt i butiker, kommunicerar och frågar varandra mer internt så anammars även ett teori O gällande beslut på butiksnivå. Eftersom medarbetarna uppfattar olika strategier i olika delar inom företaget kan denna delen av förändringsarbete liknas med Jacobsens (2019) teori om hybridisering, där han

rekommenderar att man frikopplar, i syfte är att kunna frånskilja dem två strategierna åt från varandra och förhindra dem att verka sammanhängande. En viss dissonans uppstår då företaget försöker samspele de mjuka och hårda värdena i och med att medarbetarna får information om nya digitala lösningar via digitala medel, dock är denna informationen relativt begränsad.

## 6. Diskussion och slutsats

I jämförelse med våra utvalda tidigare studier som fokuserat på bland annat drivkraft och anpassning vid implementering av digitala medel, har vi i denna studie framförallt kunnat urskilja vilka mjuka och hårda värden ett modeföretag anammar vid förändringsarbete vid införandet av digitala medel, samt vilka av dessa värden som medarbetarna anses vara viktiga för själva organisationen. Vid tidigare studier har fokus även lagts på vad som krävs för implementering av digitala verktyg och hur man ska ställa om sin organisation, medan vi undersökt bland annat vad man anser vara viktigt att tänka inom organisationen vid förändringsarbete, hur man arbetar, och hur man vill arbeta i framtiden vid förändring med hänsyn till teorier som främjar antingen samspel mellan förändringsområden eller frikoppling.

Personer som jobbar eller befinner sig i liknande situationer som vi analyserat utifrån bör ha i beaktning att det finns olika motiv och synvinklar vid förändring som kan ske vid både via initiativ av ledning och med delaktighet från medarbetarna i kombination. Man bör även tänka på att som organisation finns det inte bara ett enda förändringssätt som genomsyrar i hela organisationen. Vid förändring via digitala medel kan både mjuka och hårda värden finnas i olika delar av en förändring enligt vår teori, som antingen samspejar med varandra eller verkar var för sig. Vi rekommenderar även att man tar i beaktning att medarbetare på butiksnivå och ledning kan ha olika uppfattningar kring förändringsarbete.

Resultatet har påverkats av Covid 19 på flera olika sätt. Framförallt uteblev intervjuer med nyckelpersoner i företaget. Detta har gjort att deras perspektiv om förändringsarbete via digitala medel saknas. Utförda intervjuer har tvingats ske via telefon, vilken kan ha bidragit till att eventuell uppfattning och tolkning av kroppsspråk uteslutits. Något annat som tas i beaktning är att undersökningen är begränsad med tanke på hur stor organisationen är och därmed har studien begränsats efter given tidsram. En annan kritik att ta hänsyn till är att innan vi började med intervjuerna visste vi inte med säkerhet hur fördelningen mellan intervjupersonerna skulle se ut. Detta medför att fördelningen gällande etnicitet, bakgrund och kön inte har betraktats fullt ut och fördelningen av dessa har inte blivit helt rättvis. Således är författarna av arbetet medvetna om den kritik som metoden avser och har i största möjliga mån arbetat för att minimera dessa.

Intervjuer har gjorts med medarbetare med olika befattningar från ett modeföretag för att besvara syftet, att undersöka och kartlägga hur organisationsförändringar verkar i ett modeföretag i takt med digitaliseringen, samt om en förändring genomförs via mjuka eller hårda värden. Med tanke på att samma frågor ställts till samtliga personer inom företaget har det gjorts vi har kunnat analysera svaren och komma fram till en relativ rättvis och nyanserad bild av hur förändringsarbete via digitala medel ser ut inom företaget samt medarbetarnas upplevelser kring mjuka och hårda värden. Med hjälp av erhållen information om upplevelser kring förändringsprocesser har vi kunnat förenkla det till teoretiska perspektiv. Förändringar som tillkommit via digitaliseringen har varit ett faktum för samtliga medarbetarna i företaget som vi har forskat kring. Att förändringsarbete är en pågående process och ett komplext begrepp är något som medarbetare i företaget har återgett på olika sätt. Gemensamma ståndpunkter har varit att digitala verktyg har kommit till att förändra det arbetsätt som företaget har och de flesta i företaget delar uppfattning om att förändringen som sker och har skett via digitala medel har varit positiv, men det finns en del utmaningar också.

Uppfattningen om hur förändringar genomförs skildrades ur flera synvinklar. Med det sagt kan vi konstatera att vi lyckats fånga individernas upplevelser kring förändringar. Responsen skilde sig mellan ledningen och medarbetare på butiksnivå. Perspektivet från butikssäljare och butikschefer är att de stora förändringarna sker generellt enligt direktiv "top down" som beskrivs i teori E, men det finns förändringar på butiksnivå där direktiven kommer från ledningen för just den butiken såsom ställföreträdande butikschef och visual merchandiser och fann vi mer likheter till Teori O. Ledningen och HRs uppfattning är att direktiven sker i regel "top down". Inom butikerna kan vi se mer mjuka värden medan förhållandet mellan ledning och medarbetare är mer hårda värden, som svar på första frågeställningen. En kombination av strategierna är således vad företaget tillämpar (Moran och Brightman, 2000) och (Beer och Nohria, 2000).

När det gäller implementering av digitala medel sker förändringsarbetet genom att man utbildar i turordning; regionchefer, butikschefer i alla regioner som i sin tur utbildar butikssäljarna. Även E-learning används via intranätet där filmer och information läggs upp som utbildning. Ålder var en oväntad faktor som framkom i det empiriska materialet som kom att spela stor roll då ålderskillnaden på medarbetarna kan vara upp till trettio år, eftersom arbetssätten går till att bli mer digitala i form av ipads och digital utbildning. Det framkom från ledningen och medarbetarnas perspektiv att organisationen har etablerat en företagskultur där normen uppmanar till samarbete och lärande. Dissonansen kan förklaras genom att företaget är så pass stort och uppbyggt enligt en viss organisationsstruktur och därmed leder till att samtliga inte kan vara delaktiga i besluten som tas. Att medarbetarnas uppfattning om strategi skiljer sig på olika delar i företaget kan liknas vid Jacobsen (2019) teori om hybridisering.

Uppsatsens studie har givit oss betydande insikter och lärdomar om en komplex organisation. Vi rekommenderar att betrakta denna studie som ett ytterligare bidrag till

förändringsarbete inom modebranschen. Det vore intressant för framtida forskning att följa en förändringsprocess gällande ett specifikt digitalt verktyg eftersom vi i denna rapport studerat förändringsarbete av digitala medel i det stora hela. Om man kan fördjupa en förändringsprocess vid en implementering av ett specifikt verktyg hade man kunnat få mer specifika och mer konkreta svar från respondenterna i alla nivåers synvinkel på förändringsarbete via digitala medel.

# Referenslista

Abernathy, W. & Clark, K. (1985). *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*. Research Policy, 14(1), ss. 3-22.

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur AB.

Balogun, J., Hailey, V., Johnson, G & Scholes, K. (1999). *Exploring Strategic Change*. London: Prentice Hall.

Beer, M., Nohria, N. (red) (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy toward a next generation of insights*. Management Information Systems : *Mis Quarterly*,37(2), ss. 471-482.

Grindal, H. (2018). *E-handeln driver tillväxten av sällanköpsvaror*. <https://branschaktuellt.se/transport-logistik/17195-e-handeln-driver-tillvaxten-av-sallankopsvaror> (Hämtad 2020-02-20)

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl 3. Stockholm: Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl 3. Malmö: Liber AB.

Brännström, S. (2018). *Svenska modeundret finns inte längre*. <https://www.svd.se/det-svenska-modeundret-finns-inte-langre> (Hämtad 2020-02-18)

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Poland: Studentlitteratur AB.

Davidson, J. (2019). *Rapport om branschens ekonomiska utveckling*. Svensk Handel.

Egels-Zandén, N., Hagberg, J., Jonsson, A., Lamngård, C och Sundström, M. (2017). *Handelns digitalisering och förändrade affärer*. Forskningsrapport 4. ISBN: 978-91-86508-42-5. <https://handelsradet.se/wp-content/uploads/2017/05/2017-4-Handelns-digitalisering-och-forandrade-affarer.pdf>

Eriksson, M., & Sundgren, M. (2007). *Managing change strategy or serendipity - reflections from the merger of Astra and Zeneca*. Journal of change management, 5 (1), 15-28.



Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB

Holmström, J. Stalder, F. (2001). *Drifting technologies and multi-purpose networks: The case of the Swedish cashcard*. Information and Organisation. 11(3): 187-206.  
[https://doi.org/10.1016/S1471-7727\(01\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S1471-7727(01)00004-5)

Håvar Kvande, L. (2018). *Vad är egentligen digitalisering?* DXC TransformationTools. 8 december. <https://transformationtools.se/articles/18/vad-ar-egentligen-digitalisering/> (Hämtad 2020-05-08)

Ingelgård, a. & Norrgren, F. (2000). *Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic result*. International journal of industrial ergonomics , 27 (2), 93-105.

Jacobsen, D. (2019). *Organisationsförändringar och Förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Johansson, C. & Heide, M. (2008). *Kommunikation I förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB

Konkurrensverket. (u.å). *Om konkurrensreglerna*.  
<http://www.konkurrensverket.se/konkurrens/om-konkurrensreglerna/> (Hämtad 2020-02-19)

Lavie, D. (2006). *Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses To Technological Change*. The academy of Management. 31(1): 153-174. <https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/pdf/20159190.pdf?refreqid=excelsior%3A1352c1b6f0ec54fcac308877e2464d85>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet. En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Moran, J. W., Brightman, B. K. (2000), *Leading organizational change*. Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today Volume 12. Number 2.

NaviPro. (2019). *Svensk modeindustri*.  
<https://www.navipro.se/rapport-svensk-modeindustri-2019/> (Hämtad 2020-02-01)

Nethouse. (u.å). *Varför digitalisera hälsosamt?* [https://nethouse.se/halsosam-digitalisering/?gclid=EAIaIQobChMI24eW4Jm25wIVweAYCh0GRwdGEAAYASAAEgIF6PD\\_BwE](https://nethouse.se/halsosam-digitalisering/?gclid=EAIaIQobChMI24eW4Jm25wIVweAYCh0GRwdGEAAYASAAEgIF6PD_BwE) (Hämtad 2020-02-07).

Nixon, B. (1992). *Developing a New Culture for Organisations in the 90's*. Management Learning. 23(1): 33-44.

Nylén, D. & Holmström, J. (2015). *Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation*. Business Horizons, 58(1), 57-67. DOI: 10.1016/j.bushor.2014.09.001

Smith, M.J. and Sainfort, P.C. (1989). *A Balance Theory of Job design for Stress Reduction*. *International Journal of Industrial Ergonomics*. Elsevier Science Publishers, The Netherlands, 4 (1): 67-79.

Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007). *Making sense of different responses to corporate change*. Human Relations, 60(1), ss. 137-177.

Svenningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB

Svenningsson, S. & Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring- hur, vad och varför?* Lund: Studentlitteratur AB

Sydow, V. (2019). *Digitalisering kräver förändring*. <https://www.cgi.se/sv/digitalisering-kraver-forandring> (Hämtad 2020-02-20)

Patel, R & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 5. Lund: Studentlitteratur AB

Vetenskapsrådet. (u.å). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Weick, K. E. (1987). *Substitutes for strategy*. The Competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal. Cambridge, MA: Ballinger, 345-355.

Wiesner, W. and Cronshaw, S. (1988). *A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview*. Journal of Occupational Psychology. 61(4), pp.275-290.