



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Digitalisering av den fysiska handeln

En kvalitativ studie om hur butiker inom sällanköpsvaruhandeln
använder & uppfattar tekniska analysverktyg

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT19 Kandidatuppsats

Olivia Skoog 950416

Marie Ryman 930112

Handledare: Elena Raviola

2020-01-19

Sammanfattning

Denna kvalitativa studie undersöker hur tekniska analysverktyg används och uppfattas av respondenter inom sällanköpsvaruhandeln. Ett möjligt analytiskt verktyg är en kamerateknik som kan omvandla konsumentbeteende till statistik. Studien vill ge en inblick i hur fysiska butiker på ett generellt sätt har behövt genomföra, och kommer behöva genomföra, förändringar för att överleva det reformerade handelsklimat som digitaliseringen innebär. Empirisk data ställs i relation till tidigare studier, institutionell teori samt ANT (aktör-nätverksteori) för att tolka och utforska olika resonemang.

Genom ett flertal intervjuer framkom det att samtliga respondenter upplever förändringar inom sällanköpsvaruhandeln och dess fysiska butiksmiljö. Respondenterna påpekar att det finns ett stort behov av att samla in och hantera kunddata för att få ökad kunskap om konsumentbeteende. Kameratekniken anses som ett möjligt analysverktyg till det, men med viss restriktivitet då tekniken kan anses kontroversiell av konsumenter. Studien visar att förändring för att hålla sig aktuell inom sällanköpsvaruhandeln är nödvändigt. Integrering av digitalisering och fysisk handel möts i begreppet "omnichannels" där organisationens samtliga kanaler ses som en enhet. Enligt respondenterna är omnichannels framtiden inom sällanköpsvaruhandeln. Problematiken är att det inte finns en given väg att gå inom omnichannels för att nå framgång, utan att det fortfarande är en pågående process.

Nyckelord: *digitalisering, fysiska butiker, analysverktyg, kamerateknik, omnichannel*

Förord

Först och främst vill vi tacka de medverkande respondenterna i studien som tagit sig tid till intervjuer och uppföljning. Utan er hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Elena Raviola för hennes värdefulla synpunkter. Elenas engagemang har underlättat vår studieprocess då våra funderingar besvarats professionellt och pedagogiskt. Slutligen vill vi tacka de i vår närhet som intresserat sig för studien och varit delaktiga på sitt sätt.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Förord	2
1. Inledning	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte	6
1.4 Forskningsfrågor	6
1.5 Avgränsning	6
2. Teori	7
2.1 Institutionell teori	7
2.1.1 Organisationsfält & Isomorfism	7
2.1.2 Legitimitet	8
2.1.3 Förändringsarbete	9
2.2 Teknik som social konstruktion	10
3. Metod	11
3.1 Förhållningssätt	11
3.2.1 Primärdata	11
3.2.2 Urval av respondenter	12
3.2.3 Genomförandet av intervjuer	14
3.2.4 Sekundärdata	14
3.3 Dataanalys & bearbetning	15
3.4 Etik	15
3.5 Metodkritik & Studiens kvalitet	16
4. Empiri	17
4.1 Fysiska butikers förändrade roll	17
4.1.1 E-handel kontra Fysiska butiker	19
4.1.2 Personalens betydelse	20
4.2 Dagens analytiska verktyg	21
4.3.1. Kamera i fokus	23
4.3.2 Andra möjliga analytiska verktyg	26
4.4 Framtidens fysiska handel	26
4.4.1 Showroom	27
4.4.2 Upplevelse & Service	28
4.4.3 Omnichannel	28
5. Analys	30
5.1 Insamling & hantering av kunddata	30
5.2 Kamerateknik - framtidens analysverktyg	31
5.3 En fysisk handelsplats med tekniska lösningar	33
6. Diskussion	35
7. Slutsats	36
7.1 Besvarande av forskningsfrågor	36
7.2 Rekommendationer till vidare forskning	37
8. Referenslista	38
9. Bilagor	40

1. Inledning

I inledningskapitlet ges en kort resumé av tidigare studier som berört digitalisering av den fysiska handeln. Det knyts sedan samman med studiens problemdiskussion, syfte och frågeställningar.

I boken *Why We Buy* presenterar den amerikanske omvärldpsykologen Paco Underhill (2009) shopping som en vetenskap. Shoppingvetenskap anses relevant då det möjliggör efterforskning, jämförelser och analyser för att förstå kundens beteende (Underhill, 2009). Underhill (2009) argumenterade för att de flesta köpbeslut tas inne i butiken idag. Det innebär att kunder är mer mottagliga för de intryck och den information de tillgodogör sig där. Av den anledningen blir själva butiken det viktigaste mediet att framföra budskap och uppmuntra till köp. Enligt Underhill (2009) lever vi i ett samhälle där vår känsel är understimulerad och shopping är ett av de få tillfällen där vi får uppleva den materiella världen. Med anledning av det kommer e-handeln att fungera som ett komplement, men aldrig på allvar utmana fysiska butiker (ibid).

Underhill (2009) skapade ett pappersark, "spaningsformulär", som användes av "spanare". Spanarens uppgift var att stå vid butiksentrén och invänta en besökande kund. Sedan följde spanaren efter kunden så osynligt som möjligt och antecknade dennes aktiviteter tills det att kunden lämnade butiken. Efteråt lämnade spanaren in utförliga rapporter som beskrev de nyanser i kundbeteendet som tolkats. Sedan drogs slutsatser baserade på dessa observationer. På formulären fanns även utrymme för information om kundens kön, uppskattad ålder och klädsel. Beroende på butikens storlek och den typiska kundens besökstid kunde en spanare hinna med upp till femtio kunder på en dag. Underhills (2009) tillvägagångssätt kan anses vara en företrädare till dagens digitala analysverktyg som används både av fysiska butiker och e-handeln.

Detaljhandeln är under förändring och kräver kontinuerlig anpassning av de som vill överleva på marknaden. Under de senaste två decennierna har omvandling av detaljhandelsindustrin till stor del drivits av internet (Verhoef et al., 2015). Internet resulterade i uppkomsten av rena e-handlare som Amazon och eBay. Genom det förvandlades traditionella fysiska butiker till multikanalshandlare (Von Briel, 2018). E-handeln har även förändrat konsumenternas köpbeteende och lojalitet (Zhang et al., 2010). Organisationer inom detaljhandeln som inför en e-handel kan behöva kännedom om eventuellt e-handeln "kannibaliserar" den egna fysiska butiken, eller om det ger ytterligare försäljning. Med kannibalisering menas att kunderna internt förflyttar sig från en kanal till en annan. Genom att jämföra en svensk organisations kunddata från deras fysiska butiker och e-handel undersöks köpbeteendet hos kunder före och efter organisationens införande av e-handel. Studiens resultat visar att kunder till både e-handel och fysisk butik är viktiga (Hernant & Rosengren, 2017). Konsumenter har börjat inspektera produkter i butiker för att sedan köpa dem online någon annanstans, vilket har intensifierat konkurrensen i branschen. Det tvingar många detaljhandlare att lägga till

e-handel i sin mix av köpkanaler (Bernstein et al., 2008). Som detaljhandlare bör man ha en önskan att möta kunden i flera kanaler än en för att nå ut till olika typer av köpbeteenden (Hernant & Rosengren, 2017).

Uppkomsten av nya kanaler har förvandlat detaljhandelsindustrin. Pågående samt framtida strukturomvandlingar kommer drivas av integrationen av olika kanaler till en enda sömlös kundupplevelse - *omnichannels* (Von Briel, 2018). Detaljhandlare som vill integrera tidigare enskilda kanaler och implementera tjänster som går över flera kanaler står dock inför stora transformativa utmaningar. Omnichannels drivs till stor del av teknologiska framsteg som möjliggör att minska gränserna mellan olika kanaler (Verhoef et al., 2015). Fyra breda teman ses som viktiga insikter om detaljhandeln; (1) framtida konkurrens inom detaljhandeln kommer att baseras på helhetsupplevelser för kunder, (2) omnichannels kräver utveckling av mänskliga förmågor samt förändringar i organisationsstrukturen, (3) fysiska butiker kommer att bli viktiga destinationer för unika och sensoriska shoppingupplevelser och (4) omnichannels kommer att förbättra den operativa produktiviteten (Von Briel, 2018).

1.2 Problemdiskussion

Mer än en tredjedel av de svenska hushållens konsumtion utgörs av sällanköpsvaruhandeln (Svensk handel, 2018). Konsumenter idag antrar inte enbart fysiska butiker utan de besöker även butiker via hemsidor, sociala medier, appar och andra liknande kanaler. Under 2018 stod e-handeln för 9,8 procent av Sveriges totala detaljhandelsförsäljning, vilket motsvarade 77 miljarder svenska kronor (Svensk digital handel, 2019). Detaljhandeln har behövt genomgå strukturomvandlingar för att anpassa sig till dagens digitala samhälle, och det är en fortsatt pågående process (Svensk handel, 2018). Dessutom är det inte endast handeln som till större utsträckning bedrivs digitalt. Dagens konsumenter använder sig av olika plattformar för att bland annat söka efter produktinformation, jämföra priser och kontrollera lagersaldon via nätet. På så sätt blir dagens konsumenter allt mer välinformerade samt lättroliga i val av handelsplats. Därtill har omkring femtusent fysiska butiker inom sällanköpsvaruhandeln behövt stänga ner på bara sex år (ibid).

E-handeln använder idag flera olika tekniska verktyg för att kunna följa och analysera kunders beteende på sina plattformar med hjälp av bland annat cookies. När en konsument klickar i att de godkänner cookies kan organisationen följa konsumentens hela process (Ready Digital, 2018). De får då mängder av information om hur de kan förbättra sin digitala butik för att uppnå maximal kundnöjdhet och försäljning. Tekniska analysverktyg anses bli viktigare för organisationer inom sällanköpsvaruhandeln för att överleva den konkurrens som finns på marknaden idag (Dagens Nyheter, 2019). Genom en bättre insamling samt hantering av kunddata kan kundbeteende förstås bättre och organisationerna kan grunda beslut på informationen. Denna möjlighet har inte de fysiska butikerna haft i samma utsträckning, förrän nu (ibid). Idag pratas det bland annat om en kamerateknik som de fysiska butikerna kan använda som ett tekniskt analysverktyg för att kunna förstå sig på kundens beteende. Den nya kameratekniken har dock fått en del motstånd och har ännu inte fått stort genomslag i Sverige.

Anledningen är att det ifrågasätts om den är integritetskränkande för konsumenterna eller inte (ibid).

1.3 Syfte

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka hur tekniska analysverktyg används och uppfattas av organisationer inom sällanköpsvaruhandeln. Dagens e-handel har haft ett försprång med tekniska lösningar som används för att analysera kundbeteende och samla in kunddata. Tekniska analysverktyg, som exempelvis kameratekniken, skulle på ett motsvarande sätt kunna bidra till de fysiska butikernas insamling och hantering av kunddata. Studien vill ge en inblick i hur fysiska butiker på ett generellt sätt har behövt genomföra, och kommer behöva genomföra, förändringar för att överleva det reformerade handelsklimat som digitaliseringen innebär.

1.4 Forskningsfrågor

- *Hur används och uppfattas tekniska analysverktyg för insamling och hantering av kunddata av organisationer inom sällanköpsvaruhandeln?*
- *Hur förändras den fysiska butikens roll med nya tekniska lösningar?*

Dessa forskningsfrågor är relaterade till varandra. Den första är mer empirisk och den andra är en följdfråga som lyfter konsekvenser av hur tekniska analysverktyg används och uppfattas för den fysiska butiken.

1.5 Avgränsning

Sällanköpsvaruhandel är ett brett segment. Av den anledningen har klädbutiker av ett högre prissegment valts som forskningsobjekt. Med ett högre prissegment menas klädbutiker som säljer något dyrare klädesplagg från premiummärken. Respondenterna är verksamma i storstäderna Göteborg och Stockholm. Avgränsningen valdes för att respondenterna skulle verka inom liknande handelssituation i en storstadsmiljö. Digitalisering är ett omfattande begrepp och denna studie har valt att fokusera på digitalisering i form av analytiska verktyg som kan samla in och hantera kunddata till fysiska butiker. E-handeln och dess användning av digitala analysverktyg nämns i studien där behov finns att relatera det till fysiska butiker.

2. Teori

För att kunna besvara forskningsfrågorna krävs litteratur som skapar den teoretiska referensramen. Den används sedan för att kunna tolka, analysera och diskutera det resultat som studien genererar. Kategorierna och dess underrubriker symboliserar de teman som sedan kommer behandlas i kapitel 5. Analys.

2.1 Institutionell teori

Institutionell teori används till att analysera och förstå institutioner. Institution inom organisationsteori kan ses som ett mönster för kollektiv handling (Czarniawska, 1997). Organisationer inom sällanköpsvaruhandeln måste se till både mänskliga- och tekniska normer när de förändrar organisationsstrukturen. Inom institutionell teori ifrågasätts om organisationer är rationella verktyg som uppnår mål genom produktion av varor och tjänster. Det argumenteras för att organisationer är institutionaliserade, vilket innebär att omgivningen och hur saker gjorts tidigare påverkar aktiviteter i en organisation (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). Berger och Luckmann (1966) anser att institutioner växer fram när vi konstruerar vår sociala verklighet. Dessa är skapade genom mänskligt handlande men det betyder inte att dessa är medvetet utformade (DiMaggio & Powell 1991). Vi har ett behov av att skapa mönster i vårt sätt att agera. Dessa mönster kan spara både tid och energi. Vi kan istället fokusera på att skapa innovationer eller göra extraordinära handlingar (Berger & Luckmann, 1966). När man befinner sig i en institution är det viktigt att förstå hur man ska bete sig inom den samtidigt som man även får lära sig om vilka regler som gäller just där (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Sociala institutioner hjälper oss hur vi ska agera i olika situationer. De gör det även möjligt att ta moraliska beslut. Sådana beslut kräver att man är en del av en grupp - moraliska beslut kan inte tas på personlig grund (Douglas, 1986). Institutioner både skapar sin omgivning och reagerar på den. Dessa påverkar hur människor och grupper agerar både inom och utom institutioner (March & Olsen, 1989). Institutionella teorins synsätt på handling och motivation är att dessa uppstår ur inlärd kulturella normer och sociala objekt. Då handling bygger på antaganden är det inte enbart rationellt. Människor motiveras inte genom andras värderingar. Motivation handlar om att vi följer de osynliga, vardagliga normerna för hur en uppgift ska genomföras (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

2.1.1 Organisationsfält & Isomorfism

Organisationers utveckling i relation till digitalisering kan bero på olika faktorer. Genom att tolka och utforska den genererade datan från respondenterna kan det eventuellt ge en förståelse för dessa faktorer. Utveckling i relation till lagstiftning, samt hur organisationerna eventuellt tar efter varandra, är relevant att ta hänsyn till för att kunna öka förståelsen för förändringarna.

Organisationer existerar inom organisationsfält, i det här fallet sällanköpsvaruhandeln. De både skapar och skapas av fältet i en ständig process (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). DiMaggio och Powell (1991) skriver att avbilder av fältets egenskaper och legitimitet är vad som söks i första hand. Organisationerna verkar därmed inte handla självständigt eftersom de tenderar att efterlikna varandra vilket förklaras av begreppet isomorfism. Isomorfism kan delas in i tre kategorier: *tvingande*, *imiterande* och *normativ*. Tvingade är främst politisk påverkan med exempelvis lagstiftning (ibid). DiMaggio och Powell (1991) skriver att imiterande avser att en organisation efterliknar en framgångsrik organisation istället för att hitta en egen lösning. De kan därmed uppnå motsvarande legitimitet som den efterliknade organisationen. Normativ kommer främst ur professionalisering, att det blir vanligare att anställa professionellt utbildad personal. Dessa har liknande utbildning samt nätverk vilket gör organisationerna likriktade. Nätverken bibehåller sin kunskap och sprider nya idéer inom den egna gruppen (ibid). Institutionell isomorfism resulterar i framgång och överlevnad för organisationerna. En viktig del är att organisationerna bildar ett gemensamt vokabulär. Dessa beskrivs som myter vilket ger genomtänkta, rationella och legitima berättelser om vad organisationerna gör (Meyer & Rowan, 1977).

2.1.2 Legitimitet

Legitimitet i relation till analytiska verktyg och fysiska butiker är relevant att analysera då bristande legitimitet kan riskera att påverka organisationens anseende. En organisations legitimitet i konsumentens ögon kan vara avgörande vid val mellan olika aktörer. Uppehållande av förtroende och legitimitet gentemot konsumenter kommer därmed tas hänsyn till vid analysering av empiri.

Meyer och Rowan (1977) skriver att organisering snarare handlar om förmågan att anpassa sig efter institutionaliserade regler än att ha kontroll över aktiviteter och samordning av dessa. De motsätter sig antaganden om att en rationell formell struktur är det effektivaste sättet att styra organisationer. Rationell formell struktur innebär exempelvis att olika planer görs över organisationens aktiviteter och mål. Däremot är det inte den formella strukturen som faktiskt sker på vardaglig basis i organisationen (ibid). Nils Brunsson (2003) beskriver skillnaden på formell- och informell struktur som att vad en organisation säger att den ska göra behöver inte leda till beslut, och leder det till beslut behöver det inte resultera i handling. Meyer och Rowan (1977) beskriver att planer och aktiviteter ofta är löst kopplade till varandra. Det innebär att regler ofta överskrids och beslutsgenomföranden får konsekvenser som man inte kunnat förutse. Normen om rationalitet används som argument till att förklara och förstå vårt agerande, det är därmed en institutionaliserad "myt" som anses legitim (ibid).

Myterna har stor inverkan på organisationerna och det krävs ofta att organisationerna tar dem till sig, de utgör därmed en del av den formella strukturen. Av denna anledning blir det nödvändigt för organisationer att använda sig av myter för att de ska framstå som rationella och legitima (Meyer & Rowan, 1977). I och med det ökar organisationens överlevnadsförmåga på marknaden, men dessa myter behöver däremot inte ha effekt på det

organisationen faktiskt gör. En del myter får symbolisk betydelse men ändrar inte verksamheten i sig (ibid).

Enligt Meyer och Rowan (1977) har organisationer två organisationsstrukturer. Den formella strukturen som kan påverkas av lagar, normer eller moden som förändras i samhället. Den andra organisationsstrukturen är den informella som används för att samordna det som organisationen faktiskt gör. Eftersom inblandade parter förutsätter att aktiviteter görs enligt den formella organisationsstrukturen kan den informella organisationsstrukturen löskopplas, det vill säga utföra sina dagliga aktiviteter utan krav (ibid).

2.1.3 Förändringsarbete

Det finns olika vägar att gå när det kommer till att förändra en fysisk handelsplats. Vilken väg som respektive organisation bör välja inom sitt förändringsarbete kan däremot vara svårt att förutse. Framtagning och användning av tekniska analysverktyg, som en del av anpassning till digitalisering, är en pågående process. Förändringsarbete som pågår i respondenternas organisationer kan i relation till institutionell teori analyseras för att utläsa vad dessa försök till utveckling grundar sig på.

Skandinavisk institutionell teori beskriver organisering som en kombination av förändring och stabilitet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). Traditionellt ses organisationer som ett rationellt instrument för att genomföra vissa uppgifter samt nå vissa mål. Förändring sker när rationella val ska tas mellan olika alternativ. Det visar sig dock att det inte är möjligt att göra rationella och välkalkylerade val (Brunsson & Olsen, 1990) En anledning är problematiken att genomföra en förändring när en organisation är välutvecklad och relativt fast i sina rutiner. Reformbeslut resulterar inte alltid i en förändring. Den institutionella karaktären hos organisationer gör att "reformer är lättare att initiera än att besluta och lättare att besluta än att genomföra" (ibid). Att skapa stabilitet är ett närliggande problem. När organisationen anpassar sig till omgivningen sker kontinuerliga förändringar och inte enbart planerat reformarbete. Förändringar kan ske när politiska- och tekniska förutsättningar finns (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Det finns även andra sätt att se på förändring. Czarniawska och Sevón (1996) skriver hur förändring istället reser, kommer tillbaka, materialiseras och omvandlas sedan till den lokala omgivningen. Anledningen till det här nya förhållningssättet är att när man ställer frågan om "varför en förändring är gjord" får man olika versioner till svar. Czarniawska och Sevón (1996) anser att ett förändringsarbete genomförs i organisationer när man tar in idéer som anses vara modet just nu för att kunna lösa olika problem och sedan översätta dem lokalt så de passar in. Det ger svar på varför förändring sker i många olika organisationer samtidigt samt varför man väljer att göra det efter samma modell. Individer är en viktig del i processen då dessa driver idéerna vidare. Genom individers spridning av ett förändringsarbete samt modets dragningskraft blir människor påverkade att vilja vara med och tar till sig idéerna till egna kontexter (ibid).

2.2 Teknik som social konstruktion

Tekniska analysverktyg är en del av utvecklingen av sällanköpsvaruhandeln. Dessa verktyg har eventuellt ett nytt sätt att komplettera och ersätta manuella processer som exempelvis personalen hanterat tidigare. Personal i kombination med tekniska lösningar i fysisk butiksmiljö är relevant att undersöka då det är en stor del av den handel som konsumenter möter i stadskärnor idag.

Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2015) anser att i samband med att digitaliseringen ökade, växte intresset för människor och teknik. Teknik kom att ses som en lika viktig aktör som människan. Studier av Teknik och Samhälle, STS, fick ett allt starkare genomslag. Det centrala inom STS är att tekniken, precis som sociala relationer, är socialt konstruerade. För att kunna förstå organisationer måste man se till människan, den teknik som används samt samspelet mellan teknik och människa. STS-forskare menar att teknik och sociala aspekter är integrerade. Teknik är inte något objektivt, hårt eller externt givet, det är något som skapas och påverkas av olika influenser på samma sätt som socialt liv gör (ibid).

Latour och Woolgar (1979/1986) la grunden för en inriktning inom STS, den så kallade aktör-nätverksteorin, ANT. Här beskrivs processer för att förstå det tekniska och sociala samspelet i olika sammanhang då en teknisk lösning alltid anses även vara social (ibid). ANT är ett sätt att beskriva det vi lär oss och genom det undersöks bland annat styrka, uppfinning och motstånd i form av olika effekter (Latour, 2005). En viktig utgångspunkt för ANT är att deltagarna kan vara mänskliga och icke-mänskliga (Idevall-Hagren, 2018). Exempel på det är om en teknisk lösning blir en framgångsrik innovation eller ett misslyckande. De två olika utfallen är tillkomsten av "svarta lådor" och "översättning", med andra ord processer som ger uttryck för hur saker förändras när de flyttas till nya kontexter (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015). Svarta lådans innebörd börjar med att en förklaring eller redogörelse ges för hur en maskin eller annat fenomen fungerar. Därefter kommer andra att välja om förklaringen eller redogörelsen är sann eller inte. De som anser att den är sann blir "värvade" och kommer i sin tur sedan sprida vidare förklaringen eller redogörelsen i andra sammanhang till andra människor. Processen består av förklaring - godtagande - spridning. Genom att låta förklaringen till den svarta lådan bli en del av människors miljö har de anpassat (översatt) den (ibid).

Institutionella teoretiker har även betraktat teknik som social konstruktion. Inom skandinavisk institutionalism har ANT använts för att förklara hur ideer översätts över tid och hur institutioner uppstår och överlever över tid. Czarniawska (2015) skriver att "moderna samhällen skriver ner fler och fler institutionella regler i maskiner med hjälp av tekniska normer". Det skapas allt fler maskiner och dessa blir även mer komplexa. Genom att skriva ner institutionella regler i maskiner med hjälp av tekniska normer blir handlingsmönster inbyggda i dessa maskiner. På grund av dess mångfald och komplexitet blir det, i dagens samhälle, allt svårare att kunna genomskåda samt ifrågasätta dessa. Vi får en allt större smidighet i vår vardag men vi tappar kontrollen (ibid). De flesta tekniska inskriptioner är

dessutom tysta. Det medför att det förbigår till exempel konsumentens undermedvetna uppmärksamhet. Tekniska normer som ger oss en bekväm och smidig vardag, både i privatlivet samt arbetslivet, ifrågasätts inte så ofta (ibid).

Czarniawska (2015) beskriver att de tekniska normerna har en specifik egenskap, nämligen att de alltid refererar till något slag av kvantitativt mått. De refererar till mätsystem, teorier och instrument som är komplexa och omöjliga för exempelvis en konsument att genomskåda. På grund av denna komplexitet startas nya organisationer, bland annat konsumentföreningar, för att kontrollera de organisationer som skriver in de tekniska normerna. Användare av maskiner vill ha det enkelt med större smidighet men inte på bekostnad av omedveten acceptans av institutionella normer (ibid).

3. Metod

I metodkapitlet redogörs hur datainsamling och urval av respondenter gått till, bearbetningsprocessen, det etiska perspektivet samt ett kritiskt resonemang angående studiens metodval.

3.1 Förhållningssätt

För att kunna besvara forskningsfrågorna krävdes personers expertis och erfarenheter inom området. Sådana erfarenheter är svåra att förklara med strukturerade frågeformulär eller förutsedda resonemang (Dahmström, 2011). Kvalitativ forskning valdes vilket innebär en inriktning på text och ord i motsats till kvantitativ forskning som är statistiskt inriktad (Bryman & Bell, 2017). Det gav ett flexibelt sätt att få en flerdimensionell beskrivning och en djupare förståelse, samt att det tillät tolkning av respondenternas svar och beteenden.

Studien baserades på ett abduktivt tillvägagångssätt då en blandning av deduktiv- och induktiv forskning tillämpats. Fördelen med abduktion är att det ger djupare förståelse för respondenternas erfarenheter och uppfattningar (Patel & Davidsson, 2011). Genom abduktion rörde vi oss mellan teori och empiri och lät förståelsen för forskningsfrågorna successivt växa fram. Studien uppnår ett svar som kopplats till en viss teori samt försök att sammanställa en teori som är grundad i den empiriska datan (ibid). Genom att använda valda teorier samt andra skriftliga källor inom forskningsområdet analyserades empirin jämte dessa.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Primärdata

Insamling av primärdata genomfördes via semi-strukturerade intervjuer. Semi-strukturerad betyder att intervjuerna baserades på ett antal teman som behandlades, men respondenten gavs möjligheten att formulera svaren mer fritt (Patel & Davidsson, 2011). För att undvika påverkan av svaren utformades en frågemall utan ledande frågor samt frågor som inte endast krävde "ja" eller "nej" som svar. Olika frågemallar utformades till de yrkesroller och

kunskapsområden som respondenterna besatt för att anpassa intervjuerna. Deras olika perspektiv på forskningsfrågorna var av intresse för att få en bredare förståelse. Frågemallar finns bifogade under kapitel 9. *Bilagor* som Bilaga 1.

3.2.2 Urval av respondenter

Vid urval av respondenter värderades erfarenhet inom sällanköpsvaruhandeln högt. Därefter kontaktades respondenter inom olika yrkesroller, organisationer och åldersgrupper för att bredda insamlingen av data. Att få jämn fördelning mellan män och kvinnor var önskvärt för att öka empirins representativitet. Fördelningen slutade på åtta manliga och fem kvinnliga respondenter. Respondenter från flera yrkesroller samt olika organisationer valdes för att få olika perspektiv på forskningsfrågorna. Respondenter inom sällanköpsvaruhandeln söktes i storstäderna Göteborg och Stockholm. Det gjordes ett geografiskt urval för att underlätta intervjutillfällena samt för att få en mer enhetlig respondentgrupp med erfarenheter från sällanköpsvaruhandeln i storstäder.

Respondenternas yrkesroller innebär varierande arbetsuppgifter samt olika ansvarsområden. Butikschefer ansvarar för den egna butiken och besitter därmed kunskap kring personal, kundinteraktion och försäljningsstatistik samt vad som faktiskt sker i den fysiska butiken. Det gav en större inblick i hur de analytiska verktygen påverkar den dagliga verksamheten och hur kundbeteenden förändrats i relation till butikspersonalen. Därmed intervjuades ingen övrig butikspersonal då butikscheferna ansvarar för dessa medarbetare. Respondenter med branscherfarenhet har livserfarenhet från olika yrkesroller inom sällanköpsvaruhandeln, bland annat försäljning och affärsutveckling. De med övriga yrkestitlar, det vill säga Concession Manager, Area Manager och Global Retail Director, har ytterligare perspektiv inom sällanköpsvaruhandeln. De besitter en helhetsbild då de är involverade i ett flertal butiker, har fler ansvarsområden inom verksamheten, besitter information om övrig statistik samt tar beslut som kan påverka och styra de enskilda butikerna.

För att få en större förståelse för kameratekniken ansågs respondenten med yrkestiteln Head Of Commercialization relevant då denna är med och utvecklar dessa kameror. Det ansågs relevant att få inblick i den tekniska aspekten och dennes syn på hur kameratekniken kan komma att bidra till de fysiska butikernas kunskap om kundbeteende. Även intervjuer med respondenter som erbjuder tekniken till butiker ansågs viktiga. Respondenternas yrkestitlar är Senior Key Account Manager och VD & Grundare. Det beslutet grundades på att de besitter kunskap angående detaljhandels situation samt vad de tror att butiker behöver göra idag för att anpassa sig till det mer digitaliserade handelsklimatet.

Två statliga enheter söktes då det ansågs relevant att lyfta olika parter röster i frågan för att skapa en flerdimensionell studie. Dessa parter var tänkta att representera den juridiska aspekten gällande kameraövervakning och regleringar, samt konsumenternas rättigheter och perspektiv på att kameraövervakas. En reglering som organisationerna behöver ta hänsyn till är Dataskyddsförordningen, GDPR, som gäller inom EU. Den innebär att det finns regler

kring hur man får hantera personuppgifter (Datainspektionen, 2019). Det var önskvärt att få större inblick i just GDPR för ökad förståelse hur regleringen kan haft inverkan på organisationernas utveckling. Dessa två statliga enheter tackade nej till medverkan. Därmed fick fokus ligga på respondenter inom sällanköpsvaruhandeln samt de som arbetar med själva kameratekniken.

I tabellen nedan illustreras de tretton deltagande respondenterna. Kodnamnen som syns under kategorin "Kodifiering" är de koder som användes i empirin då samtliga respondenter anonymiserats. Koderna är utformade som förkortningar av respondenternas yrkestitel. Hade flera respondenter samma yrkestitel har dessa ett efterföljande nummer för att skilja dem åt. Två respondenter intervjuades vid två tillfällen vardera då första tillfället sågs som pilotintervju för att testa intervjumallen samt få ökad förståelse för ämnet innan övriga respondenter intervjuades.

Tabell 1. Tabellen nedan visar respondenter som deltagit i studien. Tabellen innehåller kodifiering av respondent, position, datum då respektive intervju genomfördes samt hur intervjun genomfördes och intervjulängd.

Kodifiering	Position	Datum	Genomförande	Intervjulängd
VG	VD & Grundare	1/10	Telefon	49 min
VG	VD & Grundare	15/10	Person	32 min
CM	Concession Manager	17/11	Person	46 min
AM	Area Manager	18/11	Person	34 min
BE1	Branscherfaren	22/11	Telefon	71 min
HC	Head of Commercialization	26/11	Telefon	40 min
SK	Senior Key Account Manager	26/11	Telefon	40 min
BC1	Butikschef	4/12	Person	43 min
BC2	Butikschef	5/12	Person	29 min
BC3	Butikschef	9/12	Person	39 min
VC	Varuhuschef	10/12	Telefon	48 min
GRD	Global Retail Director	12/12	Telefon	46 min
BC4	Butikschef	12/12	Person	38 min
CM	Concession Manager	14/12	Person	32 min
BE2	Branscherfaren	16/12	Person	36 min

3.2.3 Genomförandet av intervjuer

Vid första kontakt med respondenterna presenterade vi oss själva, studien och vårt syfte med intervjun. Försäkran om anonymisering gavs samt att inga svar ansågs "rätt och fel", utan att vi ville höra deras egna, personliga åsikter. Respondenterna gavs möjlighet att bestämma tid och plats för respektive intervju. I intervjulängden som illustreras i Tabell 1 ingår inte "kallprat" som pågick i anslutning till intervjutillfället. Endast intervjun spelades in för att respektera respondenternas integritet. För att säkerställa ljudkvaliteten spelades intervjuerna in med både dator och mobiltelefon samtidigt. Relevant intervjumall (se Bilaga 1) användes samtidigt som följdfrågor anpassades under intervjuens gång. Efter intervjun gavs respondenten möjligheten att ge besked om genomläsning av känsligt material innan publicering var aktuellt, vilket ett flertal tackade ja till. Några respondenter sa även under intervjun explicit vad som inte kunde publiceras, vilket togs hänsyn till. Efter de första intervjuerna utvecklades ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2017) då respondenter gav tips och kontaktuppgifter till personer som eventuellt var intressanta för vår undersökning. Dessa intervjuer genomfördes på motsvarande sätt.

På grund av geografiska distanser genomfördes några intervjuer via telefon med högtalarfunktion. Även dessa intervjuer inleddes och avslutades med "kallprat", och tog sedan liknande form som de personliga intervjuerna. När intervjupersonen inte kunde se oss blev det viktigt att förtydliga vems röst som tillhörde vem för att undvika förvirring i konversationen. Även dessa intervjuer spelades in med både dator och mobiltelefon för att säkerställa ljudupptagningen och ljudkvaliteten.

3.2.4 Sekundärdata

Mycket tid lades på att ta fram de skriftliga dokument som ansågs relevanta för undersökningen då utbudet var omfattande. Dessa har använts för att möjliggöra kopplingar och analys till den empiriska datan som intervjuerna genererade. Sekundärdatan som använts består till stor del av tidigare forskning och presenteras i form av vetenskapliga artiklar, tryckt exemplar i form av böcker, officiell statistik samt lämplig information från hemsidor angående detaljhandeln och digitalisering. Dessa har framtagits bland annat genom Göteborgs universitetsbibliotek och dess tillhörande sökfunktion, samt Google Scholar. Fördelen med skriftliga dokument är att de är skapade för andra undersökningar vilket gett oss en bredare förståelse och fler perspektiv. Samtidigt kan det även varit en nackdel, då underlaget har skapats i ett annat syfte än för vår studie. Det var därför inte självklart att underlaget kunde användas för undersökningen. Källkritik diskuterades gällande sekundärdata innan den applicerades. Vi läste det skriftliga materialet och valde ut källorna gemensamt för att säkerställa att materialet kunde användas och appliceras på forskningsfrågorna. Det var av betydande vikt att data samlades in från olika källor för en ökad kvalitet på undersökningen och det resultat som framkommer (Lind, 2019). De sekundära källorna finns dokumenterade i kapitel 8. *Referenslista*.

3.3 Dataanalys & bearbetning

Bearbetningsprocessen inspirerades av grundad teori. Empiri i form av primär- och sekundärdata insamlades för att öka förståelsen kring ämnet och forskningsfrågorna. Dessa frågor har specificerats under studiens gång allt eftersom empirin växte. Datainsamling och teori utvecklades sedan parallellt (Patel och Davidson, 2011). Det ansågs lämpligt då ingen av oss var insatta i ämnesområdet sedan tidigare, utan vår förståelse tilläts växa fram.

Löpande transkriberades intervjuerna och den insamlade datan kodades. Det gav en mer detaljerad kodningsprocess eftersom intervjun nyligen gjorts när kodning genomfördes (Burnard, 1991). Grundad teori är en iterativ metod för kodning (Bryman & Bell, 2017), vilket innebär att kodning av data sker löpande under insamling. Inför analysen kodades den kvalitativa datan kontinuerligt i ett separat dokument under huvudrubriker av ämnen som respondenterna berört. Exempel på huvudrubriker till en början var *Personalens betydelse* och *Fysiska butikens förändring* vilka sedan bröts ned till fler underrubriker. Huvudrubrikerna växte i antal allt eftersom empiri samlades in. Det ansågs viktigt att hitta samband mellan respondenternas svar samt se frekvensen av dessa.

Den löpande transkriberingen och kodningen genomförde författarna var för sig, för att därefter läsa varandras material och överenskomma vad som ansågs relevant för studien. Dessa överenskommelser skedde under fysiska möten där relevant och irrelevant data för studien sorterades. Koderna kunde allt eftersom relateras till varandra, men slutligen nådde vi det Patel och Davidsson (2011) beskriver som att en "teoretisk mättnad uppstår" och koderna slutade därmed förändras. När materialet hanterats och diskuterats kändes kodningen slutligen färdigställd och vi kunde därmed påbörja bearbetning av resultatet.

Fokus lades även på att hitta citat som förtydligade respondenternas åsikter utan att svaren påverkats av författarnas tolkning. De valda citaten tolkades av båda författarna och det kontrollerades att tolkningarna överensstämde oss sinsemellan för att undvika misstolkning hos läsaren. De valda citaten ansågs representativa för respondenterna samt illustrativa för att styrka respondenternas åsikter. Citaten valdes inte baserat på vad vi författare ansåg som korrekt svar grundat på våra egna preferenser. Patel och Davidsson (2011) påpekar att citat inte får uppfattas som "bevis" utan enbart som en illustration. Vi vill därmed upplysa om att samtlig empiri och samtliga citat är baserat på respondenternas uppfattningar och kunskaper.

3.4 Etik

Respondenterna informerades om undersökningens syfte för att undvika vilseledning. Enligt samtyckeskravet kunde de besluta om de önskade delta i studien då intervjuerna var frivilliga (Lind, 2019). Rätt att avbryta intervjun gavs till samtliga respondenter, men ingen valde att avbryta. Respondenterna fick valmöjlighet att bestämma om inspelning av intervjun fick ske. Det dök upp följdfrågor kring inspelningen, och vi förklarade då att undersökningen kommer respektera kravet gällande konfidentialitet (ibid). Det innebär att den data som samlats in hanteras med stor försiktighet och respekt. Data förvarades så att obehöriga inte kunde ta del

av materialet och samtliga intervjuer raderades när studien var färdigställd. Allt för att värna om respondenternas integritet (ibid).

Ett försäkran om att studien förhåller sig till GDPR gavs. Förklaring gavs att vårt syfte med inspelningen var att kunna transkribera intervjun för att inte missa intressant och relevant information. I transkriberingen fanns inga namn eller annan information som kunde härleda till en specifik respondent. Försiktigheten har tagit sin grund i att medverkande individer inte får påverkas negativt av undersökningen (Lind, 2019).

Respondenternas och organisationernas anonymitet ansågs relevant för att minimera risken att deltagarna skulle riskera negativ påverkan i relation till sin integritet (Bryman & Bell, 2017). Anledningen till anonymiseringen var att få tillgång till mesta möjliga information då vi ansåg att anonymisering gav större frihet i respondentens svar. Anonymisering gav oss även större möjlighet att tolka materialet. Ett skriftligt avtal gällande anonymitet hade kunnat upprättas mellan författare och respondenter, men muntlig överenskommelse ansågs tillräcklig av oss.

En överenskommelse gjordes med respondenter som explicit uttryckte att specifikt material inte fick publiceras. Materialet kunde exempelvis vara citat som var avslöjande om vilken strategi en enskild organisation använder. Har det funnits övrig information som eventuellt ansetts känslig har respondenten kontaktats. Att rådfråga respondenter har sina risker då intressant material kan nekats att publiceras, men vi anser att det material som gallrades bort inte påverkade studiens resultat utan enbart syftade till att respektera anonymisering.

Med hänsyn till nyttjandekravet kommer inte studiens insamlade data användas i andra syften än till enbart denna studie. Vår undersökning presenteras sanningsenligt samt med öppen redovisning gällande metod och forskningsresultat (Codex, 2018). Vårt resultat presenteras enligt den faktiska information respondenterna gav. De använda skriftliga källorna återfinns i referenslistan då vi inte önskar att ta åt oss äran för tidigare forskares arbeten.

3.5 Metodkritik & Studiens kvalitet

Empirin hade med längre tidsfrist fördelaktigt kunnat innefatta fler respondenter och fler parter. Då respondenterna arbetar inom olika organisationer och majoriteten inte känner varandra sedan tidigare minimerar det risken att de påverkats av varandras åsikter. De två statliga myndigheterna hade förmodligen kunnat tillföra fler perspektiv. Att få med konsumenters och juridikens röst hade kunnat belysa viktiga aspekter som de inom sällanköpsvaruhandeln inte uppgav. Det hade kunnat öka studiens bredd. Butikspersonalens röst hade kunnat ge ökat perspektiv på kundbeteende i fysiska butiker, men med hänsyn till tidsfristen prioriterades butikshefer som har hand om personalen och därmed en övergripande bild av verksamheten.

Bryman och Bell (2017) beskriver fyra olika kriterier som påverkar en kvalitativ studies trovärdighet. Dessa kriterier är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Tillförlitlighet syftar på intern validitet och innebär säkerställande av att forskningen utförts korrekt (ibid). Vi erbjöd respondenter att läsa empirin innan publicering för att undvika offentliggörande av känslig information. *Överförbarhet* innebär att andra studier kommer visa liknande resultat om de väljer att utföra studien på samma sätt som oss, men i en annan kontext (ibid). Överförbarheten från vår studie kan påverkas av vår geografiska avgränsning till två storstäder i Sverige. Kulturella skillnader kan eventuellt påvisa andra resultat om studien utförs i en annan kontext, exempelvis i ett annat land eller i mindre städer. Vi har varit noga med att dokumentera hur studien gått tillväga samt vilka källor som använts för att en liknande studie ska kunna genomföras.

Ett granskande synsätt har använts för att bedöma *pålitligheten* i arbetet, vilket innebär ett säkerställande av att forskningsprocessens olika moment genomförts och redovisats för att möjliggöra liknande tillvägagångssätt (ibid). Genom transparent redovisning av vårt tillvägagångssätt, hur vi samlat in och bearbetat data, kan det följas. *Konfirmering* syftar till att tydliggöra om författarna haft kontroll över sina värderingar så de inte haft en avgörande påverkan på undersökningen (ibid). Då vi varit två som deltagit i insamling och bearbetning av data, samt sammanställande av resultat och analys, har vi med alla möjliga medel försökt undvika vår egen påverkan av resultatet. Studien har medvetet ett neutralt språk utan inslag av våra egna värderingar för att inte påverka läsarens åsikter om forskningsämnet.

Kritik mot kvalitativ forskning överlag är att den är subjektiv och resultatet är svårt att generalisera till annan forskning (Bryman & Bell, 2017). Studiens syfte är inte att vara objektiv då medvetenhet om subjektivitet finns, utan syftet är att lyfta respondenternas åsikter. Både författarna och respondenterna är påverkade av egna tolkningar av verkligheten, och därmed kan inte studien anses objektiv. De val och avgränsningar som gjorts redovisas för att läsaren på egen hand ska kunna avgöra studiens tillförlitlighet.

4. Empiri

I empirikapitlet redogörs det insamlade materialet. Kapitlet är uppdelat i fyra olika teman med relaterade underrubriker. Varje tema fokuserar på ett ämne ur respondenternas perspektiv.

4.1 Fysiska butikers förändrade roll

Samtliga respondenter i studien är enhetliga med åsikten att den fysiska butikens roll *har* förändrats under deras yrkesverksamma år. I det här sammanhanget uttrycker en respondent:

MYCKET med versaler. Det är en jätteskillnad. För i tiden, om man säger för bara tio år sedan, så räckte det nästan för en butik att bara vara lite "nyduschad och fin" och ha en butik med en öppen dörr så kom kunden och handlade. Men idag är det helt andra krav som ställs (VD & Grundare, 2019-10-01).

Däremot *hur* butikens roll har förändrats finns det delade uppfattningar om. I dagens läge är konsumenter mer välinformerade och medvetna i och med digitaliseringen av samhället och handeln. De kan nå information om varan de är intresserade av via internet. Butikens sortiment och personalens produktkännedom är enligt Branschereferen 1, vidare benämnd BE1, inte längre tillräckligt för att vara konkurrenskraftig. Det beror på att kunderna inte är lika lojala mot sina butiker idag. Det blir därmed viktigt att butiksmiljön är inspirerande genom syn-, ljud- och luktintryck. Flertal respondenter har åsikten att handeln idag är mer driven av erbjudanden och ständig realisation. Genom användning av internet kan konsumenter jämföra priser i en annan utsträckning och välja det pris som föredras. De är därmed mer lätttröliga mellan olika marknadsaktörer.

Majoriteten av respondenterna upplever att man idag måste vara effektiv och hålla sig uppdaterad både inom den digitala sektorn och i den fysiska butiken. En respondent uttrycker att "jag tror det generellt sett inom det informationssamhället vi lever i att det är den som bäst kan anpassa sig efter förändringarna som kommer vara den som klarar sig bäst" (Head of Commercialization, 2019-11-26). Det är därmed viktigt att dessa båda delar samverkar med kommunikation och distribution för att göra det enkelt och fördelaktigt för konsumenten.. Samtliga av respondenterna arbetar inom organisationer som har hemsidor där de beskriver sin verksamhet och hur man kommer i kontakt med dem för att köpa deras varor eller tjänster. Av de respondenter som arbetar inom sällanköpsvaruhandeln har samtliga organisationer en e-handel som komplement till sin fysiska butik. Butikscheferna och de på övriga tjänster inom sällanköpsvaruhandeln uttrycker att deras e-handel fungerar som ytterligare en kanal att möta sina kunder i. Global Retail Director, vidare benämnd GRD, menar att e-handeln är ett snabbt sätt att shoppa hemifrån och det är även öppet tjugofyra timmar om dygnet. Nya kunder har däremot en tendens att besöka butikerna för att få en överblick på sortimentet och bekanta sig med det.

Respondenterna har uppfattningen att konsumenter stundtals besöker de fysiska butikerna för att inspektera och bedöma varan de är intresserade av. Sedan lämnar konsumenten butiken och beställer varan på internet. Butikschef 3, vidare benämnd BC3, har förhoppningen att även om konsumenten lämnar butiken för att beställa varan på internet har de uppskattat butikens service och väljer att komma tillbaka. I relation till det uttrycker Varuhuschef, vidare benämnd VC, att:

Först och främst så tror jag att det alltid kommer finnas ett existensberättigande för fysisk butik. Det ser man ju inte minst på att e-handlare öppnar fysiska butiker. Däremot så tror jag att vi måste anpassa oss för att möta kunden och kundens behov på bästa sätt. Det kräver, tror jag, att vi är framtidsbenägna i fysisk butik. Att vi skapar nya upplevelser och att vi gör det enkelt för kunden. Att vi ökar serviceutbudet. Att vi kan erbjuda något som man inte kan erbjuda från nätet helt enkelt (Varuhuschef, 2019-12-11).

Kopplat till fysiska butiker uttrycker GRD att trafiken i butikerna minskar och att det inte bara händer i enstaka butiker utan på bred front. Man bör inte lägga allt för mycket fokus på att öka trafiken i butiken, utan istället anpassa sig till det nya handelsklimat som uppstått.

Konsumenterna köper allt mer produkter genom e-handeln och man bör fokusera på att hantera denna nya verklighet. GRD beskriver det som att "skulle vår trafik i butiken öka så betyder det att vi gör något fel med vår e-handel eftersom det är den snabbast växande kanalen" (Global Retail Director, 2019-12-12, egen översättning från engelska).

4.1.1 E-handel kontra Fysiska butiker

De fördelar med e-handeln som respondenterna ser är att det är lättillgängligt då det är möjligt att handla tjugofyra timmar om dygnet, vilket också gör det mer bekvämt att inte behöva anpassa sig till fysiska butikers öppettider. Ytterligare en fördel som Butikschef 2, vidare benämnd BC2, och Concession Manager, vidare benämnd CM, talade för är att det oftast kan finnas rabatter och lägre priser på e-handeln. CM uttrycker att "det sker ett priskrig inom e-handeln som det inte gör på samma sätt idag i fysiska butiker" (Concession Manager, 2019-12-14). En annan fördel enligt Butikschef 4, vidare benämnd BC4, är att det finns varor idag som du endast kan köpa på internet. E-handeln gör det möjligt att faktiskt kunna köpa produkten trots att den inte finns representerad i någon fysisk butik.

Respondenterna tar även upp att e-handeln har fördelen att kunna analysera kundbeteende. När en konsument klickar i att de godkänner cookies på en hemsida på nätet kan organisationen följa alla steg en konsument gör. Vad de tittar på, hur de bläddrar samt vad de till slut köper. Det medför att den digitala butiken kan optimera kundupplevelsen och öka försäljningen. I det här sammanhanget kritiserar en respondent e-handeln:

Många och mycket säger ju att fysisk handel tar det mycket mer seriöst än e-handel. Kollar vi på e-handlare så skulle jag nog gissa på, i dagsläget, att 90 procent av alla e-handlare bryter mot lagen i hur man behandlar data, eftersom möjligheten att samla in data är så enorm (Head of Commercialization, 2019-11-26).

Relaterat till insamling av data uttrycker Branschereferens 2, vidare benämnd BE2, att hantering av kunddata kommer bli mer reglerat. Det gäller både e-handeln och fysiska butiker.

Anledningen är att det måste finnas en balans. Desto mer data en organisation kan samla in om sina kunder desto mer restriktioner måste finnas så att det görs på ett korrekt sätt. Förr kunde man inte samla in information i lika stora mängder som idag. Av den anledningen fanns det inte heller ett behov av lika tydliga lagar och regler.

De nackdelar som respondenterna framför med e-handeln är bland annat att det är menat att vara en mer bekväm shoppingupplevelse men att det inte alltid är det. Det kan uppstå mycket problem på vägen. Man kan få det beställda paketet till ett ombud vilket gör att man måste gå iväg och hämta ut det. Det kan vara ett ombud som ligger relativt långt från där man bor. Efter att man har hämtat ut paketet så kan det vara fel produkt som har skickats. Man måste då gå

tillbaka och försöka lösa en retur och så börjar hela processen om igen. Butikschef 1, vidare benämnd BC1, tillägger att paket även kan tappas bort ibland av de aktörer som sköter leveransen.

Hållbarhetstänk blir allt viktigare för många då medvetenheten om klimatet samt vad man kan göra för att minska sin klimatpåverkan har ökat. En del av respondenterna pratar om att e-handelns hantering med frakt och returer kan komma att bli en allt mer viktig fråga för den medvetna konsumenten.

Utifrån mig själv som konsument så tror jag att man måste prata om miljön på ett annat sätt vad det gäller leveranser och att skicka tillbaka returer och sådana saker. Det tror jag kommer bli e-handelns absolut största utmaning, i den tiden vi är i just nu. Att det är ohållbart att kunna skicka tillbaka, alltså beställa och skicka tillbaka och ha gratis returer. Det är en sådan miljöbov i slutändan (Branscherefare 2, 2019-12-16).

BE2 berättar om en ny teknik som kan vara en alternativ lösning på problemet med att så många returer görs på grund av dålig passform och fel storlek. En ny teknik har utvecklats i Japan där man använder artificiell intelligens för att bygga upp en modell som är en avatar av sig själv att använda online. Den kan användas till att testa varor innan de beställs. E-handeln kommer bara att bli större men man måste kunna hitta lösningar på att minimera behovet av att skicka tillbaka produkter. Förr togs det ut en avgift för att genomföra returer men därefter kom trenden att det skulle erbjudas gratis. BE2 tror dock att den trenden kommer vända tillbaka till att använda sig av avgifter igen.

4.1.2 Personalens betydelse

En av de viktigaste faktorerna för fysiska butikers framgång är personalen. Trafiken i fysiska butiker minskar på grund av bland annat e-handeln. Trots att besöksantalet minskar talar flera av respondenterna om att deras butiker ökar sin försäljning. Anledningen till det är personalen, det vill säga säljarna i butiken. Det är bland det viktigaste för en butik, att anställa rätt person som förstår sig på hur man kan påverka och möta sin kund.

Butikshandel ökar. På nästan alla enheter ökar vi från förra årets siffror så vi ser inte att det minskar på något sätt, men vi ser att det blir tuffare att öka då besöksantalet minskar. Vi som försäljare måste bli bättre helt enkelt. Så det är den största utmaningen, att hitta riktigt duktiga säljare. Till och med en lite sämre kollektion kan säljas och det såg vi ganska tydliga siffror på nu i våras när vi året innan hade en väldigt stark och kommersiell kollektion, men ändå sålde vi ännu bättre i år med minskade besöksantal. Och det upplever ju jag har mycket att göra med vad det är för säljare på golvet (Concession Manager, 2019-11-17).

Förutom vikten av att anställa rätt säljare är det minst lika viktigt för organisationer inom sällanköpsvaruhandeln att anställa rätt butikschefer som kan leda sitt team av säljare på bästa möjliga sätt. Kunder förväntar sig en hög grad av service i butiker idag, högre än någonsin tidigare. Kopplat till service påpekar en respondent att “du måste vara en mycket smart person idag för att kunna sälja eftersom försäljning är inte enbart kunskap, det är också anknytning till människor” (Global Retail Director, 2019-12-12, egen översättning från engelska). Mycket fokus ligger idag på personalen, att öka medvetenheten och kunskapen om butikschefer och deras team. Förr hade ofta alla samma lön beroende på hur mycket erfarenhet man hade. Idag går det istället ut på att en bra säljare ska få betalt för det arbete och den prestation man gör i flera av respondenternas organisationer. Det görs för att öka säljares motivation och drivkraft att leverera ännu bättre resultat. Säljtävlingar med lockande förmåner samt energigivande säljträningar är exempel på verktyg som ska hjälpa att uppnå resultaten, enligt CM. Även individuella samtal med säljare sker regelbundet av butikschefer för att utvärdera och utveckla säljtekniker.

Ett sätt att testa personalen och butiken är enligt BE1 att göra mystery shopping. Det går ut på att kontrollera butikens exponering och personalens beteende av civilklädda personer vilket har gjorts i många år. När butiker började att använda sig av det här analysverktyg fick det negativa konsekvenser då personal kände sig utsatta, kontrollerade samt att det publicerades negativt om det i media. Idag är mystery shopping mer accepterat och många butiker använder sig av det för att få svar på hur deras butik uppfattas samt hur personalen faktiskt agerar mot kund. Allt för att utveckla både butik och personal.

4.2 Dagens analytiska verktyg

För att kunna anpassa sig till den allt mer digitaliserade handeln krävs det att organisationerna håller sig uppdaterade. Respondenternas e-handelsplattformar har större tillgång till statistisk data än de fysiska butikerna. Det är de fysiska butikerna som behöver anstränga sig ytterligare inom området enligt respondenterna. Information om fysiska butiker och fastställning av deras lönsamhet samt besöksfrekvens är viktiga faktorer när beslutsunderlag inom sällanköpsvaruhandeln ska utformas.

När man ska titta på ett läge där man ska öppna en butik så kollar man jättemycket på demografi, inkomst - alla de här olika punkterna. Sen när man öppnar upp affären så släpper man det. Då erbjuder vi samma erbjudanden till alla. Då följer man ju inte den röda tråden hela vägen ut och det tror jag kommer bli allt viktigare. Man kan jobba ännu mer specifikt. Vem är kunden här och vad i vårt koncept attraherar. Då tror jag att man måste ha input från kunddata (Branschfaren 2, 2019-12-16).

En variant av dagens analytiska verktyg som används är kundklubbar. En kundklubb innebär att kunden aktivt har accepterat och godkänt att vara medlem. Det finns olika typer av kundklubbar men de respondenter som använder det i sina verksamheter har utformningen att

kunden samlar poäng på sina köp. Dessa poäng omvandlas sedan till bland annat bonuscheckar, rabatter och andra förmåner i form av service. De respondenter som använder sig av kundklubbar ser det som ett sätt att samla in kunddata, se statistik över köpbeteende, möjliggöra personliga erbjudanden och ge något tillbaka till sina lojala kunder. Respondenterna ser kundklubbar som ett tillvägagångssätt att kunna förstå sina kunder bättre. Varuhuschef, vidare benämnd VC, anser att i dagens samhälle är det mycket information som går ut till kunder vilket kunderna lätt tröttnar på. Tanken med kundklubben hos organisationen som VC är verksam inom är att man ska anpassa erbjudanden till kunden så att det blir en bra upplevelse och att kunden får möjlighet till bra service.

CM beskriver att nackdelen med dessa kundklubbar är att man ofta inte ser att kunden är medlem förrän betalning sker i kassan. Det medför att personalen, trots kundklubb, har en utmaning att komma ihåg kunden och dennes tidigare köp till nästa besök. De övriga respondenter som inte använder sig av det resonerar olika kring användandet av kundklubbar. BC1 berättar att butiken har en insamlad mejllista till utvalda kunder där de kan skicka ut information, men de har ingen etablerad kundklubb än. BC4 förespråkar att förmedla information via sociala medier, då tendenser till irritation hos kunder har visat sig vid förfrågan om medlemskap.

Flera av de respondenter som ännu inte använder sig av kundklubbar nämner att de önskar att införa denna form av analysverktyg. GRD beskriver kundklubbar som att “det är viktigt, och om man inför det så är det en pusselbit i att vara framgångsrik” (Global Retail Director, 2019-12-12, egen översättning från engelska). Organisationens som GRD arbetar inom har däremot inte bestämt vilken typ av kundklubb de vill använda, om det blir bonussystem och erbjudanden eller förmåner i form av annan service.

Ett annat analysverktyg som nämns under samtliga intervjuer är besöksräknare. Samtliga respondenter har en relation till besöksräknare. Antingen som utvecklare och säljare av dessa, eller som medarbetare inom sällanköpsvaruhandeln. Senior Key Account Manager, vidare benämnd SK, informerar att det finns olika sorters besöksräknare och ger information om två av dessa. Det finns en typ av besöksräknare som använder laser. När en person passerar butiksentrén bryts lasern och det registreras som ett besök. Problematiken med denna typ av besöksräknare är att om flera personer i bredd går in i butiken samtidigt registreras det endast som en person. Den andra sortens besöksräknare utgörs av kameror med 3D-teknik som registrerar antal huvuden som passerar butiksentrén. Den här besöksräknaren har därmed potential att få besöksantalet mer korrekt än den första besöksräknaren.

BC2 har i sin butik tillgång till en digital platta som fungerar ungefär som e-handel fast i fysisk butik. Om butiken saknar en storlek eller en färg på ett plagg kan personalen beställa hem det till kunden och kunden betalar varan direkt i butiken. På så sätt går försäljningen till den butik där köpet genomförs men det skickas från organisationens lager direkt hem till kunden. I den verksamhet som VC arbetar inom används *store-to-home* och *click-and-collect*

som tekniska lösningar. Genom det erbjuds kunden alternativet att beställa från e-handeln och hämta ut det i varuhuset just för att integrera den fysiska platsen med verksamhetens e-handel.

Flertalet av respondenterna använder sig av olika nyckeltal som *TPV*, *hit rate*, *basket size* och *basket value* för att analysera försäljningen. TPV är försäljning dividerat på antal besökare. Hit rate är hur många besökare som måste konverteras till kunder för att nå den hit rate som bestämts som mål. Nyckeltalet gör det möjligt för personalen att utveckla hur man kan konvertera kunder till köp. Basket size och basket value har samma betydelse och går ut på att se till att kunden har fler produkter i sin varukorg. Här arbetar man med att utveckla verktyg för att öka merförsäljning. Alla dessa nyckeltal analyseras av butikschefen för att dessa sedan bättre ska kunna vägleda sitt team i att utvecklas och förbättra försäljning.

4.3 Nya möjliga analytiska verktyg

Konkurrensen mot den digitaliserade handeln har skapat ett större behov av nya tekniska analysverktyg för att kunna förstå bland annat kundbeteende i fysisk butik. En ny, möjlig teknik för fysiska butiker har presenterats för respondenterna. En kamerateknik vars syfte är att bidra till att fysiska handelsplatser kan lära känna sina kunder bättre och därmed ge tillgång till fler beslutsunderlag vid utveckling av organisationen.

4.3.1. Kamera i fokus

Detaljhandelsanalys genom kamerateknik handlar om att öka försäljningen genom kunskap om kundbeteende och omvandla det till butiksstrategi. Detaljhandelsanalys gör det möjligt för detaljhandlare att utveckla sina butikslayouter, fönsterdisplayer och varupresentation. Det är även avgörande för att hantera personalfördelning för att kunna maximera kundnöjdhet. Detaljhandelsanalysen innehåller tre delar (v-count, 2019).

Den första delen är *besöksräknare*. Bland annat räknas antalet personer som passerar en butik, de som kommer in, samt när de går ut ur butiken för att mäta besökstid. Det ger en tydligare bild av konverteringsgraden. Det framkommer även vilka som är butikens bästa timmar. Då trafiken är som mest och när de största försäljningsmöjligheterna är. Att ha kunskapen om trafiken gör det möjligt att optimera personal efter antalet kunder och deras behov för att maximera både kundnöjdheten och försäljningen. Genom en bluetooth-enhet utsluts personalens inträdes- och utgångsmönster från det totala antalet besökarens trafik vilket gör analysen mer korrekt (v-count, 2019).

Enligt VD & Grundare, vidare benämnd VG, kan en analys av skyltfönster även göras. Information ges om hur många som stannar och tittar på butikens skyltfönster, hur många som går in i butiken efter att ha tittat i skyltfönstret samt alternativt de som besöker butiken utan att ha tittat i skyltfönstret. Det gör att man då kan testa olika skyltfönster för att undersöka vad som lockar till sig besökare. CM och BC1 ser positivt på att kunna analysera om skyltfönster

leder till att kunden antror butiken och om det sedan kan leda till köp. Det anses viktigt att få veta om butikens skyltfönster är effektiva och leder till att försäljningen ökar.

Den här nya tekniken där man kan titta på kunder som går förbi utanför på gatan till exempel. Då ser man hur de beter sig. Vad gjorde jag i min första butik, 1977 eller vad det var. Då stod ju jag och tittade ut för att se hur kunderna betedde sig på gatan. Vad kan vi göra? Vi kan ha mera ljus, vi kan ha en mer öppen butik. Så stod jag och tittade på hur de betedde sig. Här har vi en teknik som visar detta, och då kan man göra en mer trivsamt och attraktiv butik (Branscherefare 1, 2019-11-22).

Kameratekniken analyserar även demografi. På så sätt skapas kunskap om hur många av butikens kunder som är kvinnor respektive män samt deras åldersgrupp och känslomässiga status. Att känna till den demografiska profilen för både potentiella och befintliga kunder är en viktig variabel för att tillhandahålla bättre service utifrån deras preferenser. Genom att veta vem kunden är kan en bättre shoppingupplevelse ges genom att erbjuda dem bland annat rätt produkter och på så sätt leverera en mer personlig upplevelse (v-count, 2019). Kopplat till kundkännedom uttrycker SK att "de flesta butikerna tror sig ha ett ungefärligt hum om vad det är för kund de har men de får det då svart på vitt" (Senior Key Account Manager, 2019-11-26). CM ser även fördelar med att veta vem den faktiska kunden är. Om det är en butik som egentligen bara säljer herrkläder men majoriteten av kunderna är kvinnor som handlar presenter till män, då hade man till exempel kunnat utveckla presentinslagningar ytterligare. "Att se vilken demografisk typ av kund är ju väldigt viktigt för hur vi ska utbilda våra säljare"(Concession Manager, 2019-12-14). Det kan göra en stor skillnad att få veta vilken typ av kund som lockas till butiken alternativt varuhuset.

Den andra delen inom detaljhandelanalysen är *heatmap*. Genom heatmaps kan en bättre förståelse av kundens agerande och handlingar i butiker utvecklas. Det framkommer vad de söker efter samt vad som motiverar dem till köp. Utifrån den information som framkommer i analysen visar det vilken produktlinje eller vilken del i butiken som presterar bättre samt vilka orsaker det kan bero på. Aktiva beslut kan tas angående bland annat produktplacering, belysning samt placering av hyllor och skyltning (v-count, 2019). CM anser att heatmapping skulle vara till stor nytta. Att kunna mäta var i butiken som flest passerar, där det kanske då eventuellt borde ställas extra personal, och framförallt visa rätt produkter där. Enligt VC är fördelarna med denna typ av teknik att man kan skapa en bättre kundupplevelse genom att se vilka klädmärken samt områden i butiken som har störst attraktionskraft. Area Manager, vidare benämnd AM, anser att personalen har ganska bra kännedom på att kartlägga vart kunder rör sig i butiken samt vart produkterna säljer bäst. Anledningen är att personalen har många års erfarenhet samt att kontroller genomförs varje vecka där man ser över och diskuterar med varandra kring det. Däremot skulleameratekniken kunna visa det mer exakt, svart på vitt, hur det faktiskt är. BC3 anser ungefär detsamma med att det egentligen är personalens jobb att ha kännedom om kundens rörelsemönster samt de bästa säljytorna. Däremot hade tekniken varit en fördel för de butiker som inte har råd att ha så mycket

personal på plats. Kameratekniken kan då bli ett substitut för personal som annars hade genomfört dessa analyser manuellt.

Den tredje delen är *queue management*. Syftet är att minimera den tid som kunder spenderar att stå i kö vid kassa alternativt provrum. Det görs för att förbättra kundnöjdhet samt förhindra att man går miste om försäljning. En av var tredje potentiell kund lämnar butiken om de måste vänta mer än fem minuter i kö. Av den anledningen blir queue management ett viktigt verktyg för att undvika potentiella kundförluster som är orsakade av köer (v-count, 2019). SK berättar även om en sensor som kan placeras över kön som känner av om den är längre än tre meter. Det kan då gå ut ett automatiskt meddelande att det behövs mer kassapersonal. AM ser fördelar med queue management då AM märker att kunder tycker att det är besvärligt att behöva stå i kö till provrum eller kassa. I ett varuhus med flera olika avdelningar och provrum hade man kanske också kunnat se om behovet verkligen finns med att ha så många provrum eller inte. Om inte hade man kunnat optimera och omvandla provrummen till säljtor istället. Den analysen ser VC mycket positivt på.

Enligt SK kan en butikskedja se vilka butiker som presterar bäst och vart de ska sätta in insatser för att förbättra sin försäljning. Personalschemat kan även läggas in i samma mjukvara. Genom denna kan en analys göras om det varit överbemannat alternativt underbemannat. Ett sådant verktyg måste testas i cirka ett år för att få tydlig överblick. Det går även att synka mjukvaran med vädret för att optimera personalfördelning. Till ett varuhus till exempel, kan man ha en reservlista att ringa in när man ser att det ska bli dåligt väder då det är större chans att människor åker och shoppar. Om det är soligt kanske man istället kan dra ner på personal.

Gällande kameratekniken i fysiska butiker anser VG att "kameratekniken är det tekniskt analytiska verktyget för den fysiska världen. E-handeln har ju analysmaterial i den digitala världen. Så det här är ju på motsvarande sätt för att den fysiska butiken ska bli lika smart" (VD & Grundare, 2019-10-15). Enligt SK sker ingen lagring av ansikten via kameratekniken. Det är en 3D-kamera som ser ut som en vanlig övervakningskamera men den sparar inte några bilder som en vanlig övervakningskamera gör. Den läser av vad den ser och sparar endast ner statistik vilket anses vara integritetssäkert. Enligt SK kan även den här tekniken installeras i befintliga övervakningskameror. Det är dock inte alla övervakningskameror som besitter den kapaciteten. Det medför att en konsument inte kan se någon skillnad på vad det är för typ av kamera samt vad dess syfte är.

Nackdelar som CM ser med tekniken är att det förmodligen är dyrt att implementera. Med anledning av det blir det viktigt att se att kameratekniken faktiskt skapar värde för butiken. Att man kan dra tillräckligt mycket analys från den och skapa tillräckligt med motivation och incitament till säljare för att man ska ha råd att använda den. Butikschefer som intervjuats är eniga om att denna teknik inte är lika givande för mindre butiker som för större butiker,

exempelvis lågpriskedjor. Det beror på att mycket av den analys som kameratekniken kan ge kan göras av erfaren personal på ett manuellt sätt på en mindre butiksyta.

4.3.2 Andra möjliga analytiska verktyg

Flertalet av respondenterna uttryckte en positiv inställning till en kamerateknik som kan ta analysverktyget ett steg längre, nämligen med ansiktsgenkänning. Kamerateknik med ansiktsgenkänning innebär att analysverktyget kan registrera och ge information om kunden som besöker butiken. Respondenterna som var positiva till denna form av kamerateknik motiverade det med att information om kunder kan man inte få för lite av. Att exempelvis kunna få historik på en besökande kund när den gör entré om vad den köpt för varor tidigare, vilken storlek och vilken stil denne föredrar gör att personalen kan anpassa sitt sälj till kunden samt förbättra och underlätta shoppingupplevelsen. Enligt BC2 hade det varit en fördel att via ett datasystem kunna få tips på cirka fem varor som man kan föreslå till kunden baserat på tidigare preferenser. Det skulle underlätta för personalen då det är sådan information de i dagsläget behöver minnas på egen hand. Ansiktsgenkänning och insamling av data om specifika personer skulle kunna möjliggöra personlig marknadsföring, exempelvis att kunna ge personligt erbjudande om en vara som kunden tidigare inspekterat i fysisk butik. Önskemål uttrycktes från en respondent att kunna se kunders priselasticitet. En låg känslighet för högre priser kan medföra att kunden köper mer med rätt service.

Kamerateknik med ansiktsgenkänning är enligt flera av respondenterna något som känns åtråvärt, men de förstår samtidigt problematiken kring den. Butikerna är beroende av konsumenter, och skulle denna kamerateknik få negativ publicitet i media kan det vara förödande om kunder väljer konkurrerande butiker för att markera mot användningen av analysverktyget. Enligt CM finns det risk att konsumenterna blir emot kameror som analysverktyg, oavsett om det är ansiktsgenkänning eller inte, för att man inte vill känna sig övervakad.

Respondenterna är medvetna om regelverket kring GDPR som behövs tas hänsyn till. Även lagar och regler kring integritet är viktigt att respektera, enligt Head of Commercialization, vidare benämnd HC. Att reglerna kring insamling av personuppgifter kommer bli strängare tror även HC kommer utvecklas vidare och därmed kommer reglerna kring digitala analysverktyg förstärkas. HC anser att då förtroendet för datadrivna organisationer är lågt idag kan det bli problem i längden eftersom data är grunden för alla slags verksamheter.

4.4 Framtidens fysiska handel

Respondenterna är optimistiska till den fysiska handelns framtid. Det kommer finnas behov av att få klämma och känna på produkter, framförallt mode av dyrare märken, då det är viktigt med passform och kvalitet. Pratet om butiksdöden anses vara inget annat än prat. Idag öppnar även e-handlare fysiska butiker vilket visar att det finns ett existensberättigande för den fysiska handeln.

Att gå och shoppa tillsammans det är lite av en institution i Sverige. Människor uppskattar att få shoppa tillsammans med vänner och familj. Många åker ju till exempel till London för att shoppa en helg. De hade precis lika gärna kunnat spara de flygresorna och klicka hem allting, men det gör de inte, för de tycker det är trevligt att gå och shoppa (Concession Manager, 2019-11-17).

Däremot så tror respondenterna att en del butiker kommer försvinna. BC2 tror att det främst är mellanprissegmentet som ligger i farozonen. Man kommer behöva nischa sig mer och hitta sin riktiga kund för att kunna anpassa sig efter dennes behov på bästa möjliga sätt och maximera kundens upplevelse i butik. Enligt VC är det viktigt att se framåt, att ständigt se på hur man kan förnya sig. Idag är det även viktigt att skapa en handelsplats där människor kan få saker och ting gjort på ett så effektivt sätt som möjligt för att det ska passa dagens stressade människor.

4.4.1 Showroom

Något som ett flertal av respondenterna ansåg gällande vad de tror kommer utvecklas mer inom det fysiska handeln är showrooms. Syftet med ett showroom förr var att konsument kunde gå dit för att klämma och känna på produkter för att sedan beställa det från nätet. Det har utvecklats till att idag går kunden in i ett showroom där det finns ett plagg av varje sort och därmed finns tillfälle för kunden att kunna klämma och känna på dessa. Sedan beställs det hem direkt till kunden via showroomet. Anledningen till att den här typen av fysisk handel blir mer vanlig är för att bland annat e-handlare vill komma närmare sina kunder, alternativt att de vill testa att ha en fysisk handel, om det skulle vara lönsamt eller inte. En annan anledning till att organisationer inom sällanköpsvaruhandeln vill använda sig av showroom är för att det är dyrt driva en fysisk butik. Hyrorna för butik och lager är idag mycket kostsamma. Att ha ett showroom under en kortare period utan en kostnad för lager kan organisationer eventuellt tjäna på. Däremot tror respondenterna att det inte enbart kommer finnas showrooms och inte enbart fysiska butiker, utan en blandning av dessa två varianter av fysiska handelsplatser.

Jag tror att showrooms är lite av en utopi, så extremt tror jag inte vi kommer komma. Det bygger på att allt runt omkring fungerar logistikmässigt. Har man showrooms så räcker det inte med att en skjorta kommer fram om tre dagar för att det är för många som köper en skjorta för de vill ha den nu, de vill inte ha den sen. Vill de ha den sen kan de använda e-handel (Concession Manager, 2019-12-14).

AM och BC1 har liknande åsikter som CM om att showroom också har brister, bland annat logistikmässigt. Många kunder som är ute och handlar köper ett plagg som de har tänkt att ha på sig samma kväll. För att showroom ska kunna konkurrera med fysiska butiker måste produkten levereras genast, helst samma dag. Genom denna lösning skapas också en service bestående av att kunder slipper bära de kassar med produkter som de har handlat.

4.4.2 Upplevelse & Service

Kundupplevelse nämns av respondenterna, och en uttrycker att ”det finns en sak som kommer vara det stora avgörandet på varför man ska gå till den fysiska butiken i framtiden. Det har med två ord att göra, det är upplevelse och bemötande” (VD & Grundare, 2019-10-01).

Samtliga respondenter har lagt stor vikt vid att skapa en helhetsupplevelse för kunden då det bland annat kommer vara avgörande för den fysiska handelns överlevnad. Upplevelsen börjar när kunden kliver in i butiken och får ett härligt bemötandet av en säljare till det att kunden kommer hem och öppnar upp sin fint inslagna vara i en exklusiv förpackning. Allt för en helhetsupplevelse. Det blir även allt viktigare att bygga upp produkter och varupresentation i inspirerande butiksmiljöer för att öka kundupplevelsen.

Det kommer i framtiden handla om att ha den bästa servicen i butiker. Enligt VC kommer det bli allt viktigare att skapa partnerskap med specialister för att öka servicen ytterligare, den typen av service som man inte kan få på samma sätt via e-handeln. Mycket handlar om att skapa butiker som kan erbjuda nåt som e-handeln inte kan erbjuda. Service är något som kommer utvecklas mer och mer. Gällande framtiden och service uttrycker BE2 att:

Jag upplever att kunden vill ha två olika saker. Antingen vill de ha full service, hög teknik, att man har online-returer, eller att kunna beställa saker i provrummet så det går snabbt att hämta och lämna. Eller så ska det vara mer att man vill bli servad, stylad, ett helt annat personligt möte som ställer helt andra krav på personalen som jobbar i butikerna. Jag tror att det är de två balanserna som kommer präglade framtiden mer. Att man kommer dras till det ena hållet eller det andra (Branscherfaren 2, 2019-12-16).

Enligt BC4 kommer man kunna sälja ett plagg till en kund trots att kunden inte kan ta med sig varan direkt då kunden till exempel ska resa iväg. Man ska då kunna leverera plagget till flygplatsen, alternativt det hotell som kunden ska bo på, för att ge den bästa möjliga servicen. Enligt GRD kommer det finnas *service hubs* i framtiden. Butikens roll kommer inte vara att sälja i kvantiteter utan att ge service med kvalitet. Service hubs handlar istället om att vara ett ställe man kommer till för att få produktinformation och råd, få styling, få det skraddarsytt och mycket mer. Det handlar om att kunna ge service om nästintill allt runtomkring utöver att köpa det klädesplagg som butiken erbjuder.

4.4.3 Omnichannel

Gränsen mellan fysisk och digital köp- och kundupplevelse blir allt mer diffus. Dagens handel är både fysisk och digital, samtidigt. *Omnichannels* handlar om att möta konsumenten i miljön den valt. Det ska vara en berikande konsumentupplevelse oberoende vilken kanal som valts. Organisationers kanaler ska vara sömlösa och integrerade oavsett om det är fysiskt eller digitalt som kunden valt att besöka (Signex, 2019). VG informerar om att inom konceptet

med omnichannels ska organisationens samtliga delar, kanaler, hänga ihop. Den fysiska butiken är endast en kanal där konsumenten möter organisationen. Omnichannels involverar bland annat e-handel, sociala medier, logistik och hållbarhetsperspektiv. Omni betyder just "allt" på latin. Enligt VG är omnichannels på stor frammarsch och ett måste för att fysiska butiker ska överleva den allt mer digitaliserade handeln.

År 2025 ungefär kommer 44 procent av alla konsumenter vara "digital ages", födas i ett digitalt beteende. Det här kommer innebära att, om man ska prata utifrån ett omnichannel-perspektiv, digital hantering av konsumtion och handel kommer vara mer integrerad. Det vill säga man kommer lika gärna befinna sig på en fysisk plats som en digital plats. Man som konsument ser ingen skillnad längre (VD & Grundare, 2019-10-01).

All konsumtion av handel ska vara integrerad utifrån ett omnichannel-perspektiv. "Man måste alltså kombinera en digital butik med en fysisk butik idag, det går inte att bara ha det ena eller det andra" (Branscherfaren 1, 2019-11-22). Att det är viktigt med en integrerad handel idag är samtliga respondenter eniga om. Förr agerade dessa som egna kanaler inom en organisation och man hade inget med varandra att göra. Idag går kunder i butiker och beställer sedan på nätet, alternativt tittar kunder på nätet för att sedan handla i butik. Dessa två hör ihop idag på ett helt nytt sätt. Det här tror ett flertal av respondenterna kommer fortsätta utvecklas genom nya tekniska lösningar. Tjänster som att beställa på nätet för att sedan hämta ut i butik, och även beställa i butik för att kunna få det hemskickat. Det viktigaste i ett framtida omnichannel-perspektiv är att allt är sammanhängande.

Vi är liksom inte retail längre utan vi är omni. Att allting hör ihop. Så det ska ju vara samma service. Det går inte alltid att få samma produktutbud i butikerna som på hemsidan, men att det ska vara samma igenkänning oavsett vart, i vilka kanaler du än handlar. Det ska sitta ihop, och vi har en person som är chef för allt. Samtidigt så har vi en budget för hemsidan och en budget i vanlig butik. Så vi har ju ändå spridda mål men man jobbar för samma företag som ska gå med vinst. Det är viktigt att ta det steget och förstå, att detta kommer bli mer och mer (Butikschef 3, 2019-12-09).

Enligt GRD är omnichannels komplicerat att implementera av den anledning att hela organisationsstrukturen behöver ändras. Att bestämma vem som ska ansvara för vilket område vid implementering av omnichannels, som sträcker sig över flera olika delar inom en organisation är inte enkelt. GRD beskriver det som att e-handeln och fysiska butiken behöver vara integrerade för att inte kannibalisera på varandra, vilket betyder att kanalerna konkurrerar mot varandra internt. Det handlar främst om att skapa "touchpoints" för att möta kunden varhelst de väljer att shoppa.

5. Analys

I det här kapitlet analyseras den empiriskt insamlade datan tillsammans med de teorier som presenterats i kapitel 2.

5.1 Insamling & hantering av kunddata

Samtliga av respondenternas organisationer behöver förhålla sig till GDPR. Det medför att restriktionerna kring vilken typ av kunddata de analytiska verktygen kan samla in styr utformningen av verktygen. Som flertalet respondenter uttryckte hade kamerateknik med ansiktsgenkänning kunnat optimera personalens försäljning och kundbemötande då information om kundens tidigare köpmönster synliggörs. Det är dock inte integritetssäkert att samla in denna typ av personlig data. Det medför att organisationerna som eventuellt hade velat utveckla sina analytiska verktyg ytterligare inte har möjlighet att göra det då juridiken hindrar. Det resulterar i att organisationernas insamling av kunddata liknar varandras då de vill få ut så mycket kundinformation som möjligt, men inom ramarna för lagstiftningen. Det är i linje med tvingande isomorfism då lagstiftningen skapar likhet mellan organisationer (DiMaggio & Powell, 1991). De använder liknande analytiska verktyg som samlar in kunddata, exempelvis besöksräknare och nyckeltal, med hänsyn till GDPR. Lagstiftning kan både möjliggöra och hindra utveckling av analytiska verktyg då utvecklare och användare behöver förhålla sig till det.

Organisationer inom sällanköpsvaruhandeln kan använda olika typer av kundklubbar för att samla in data om sina kunder. Kunden har aktivt givit sitt godkännande vilket gör att det inte strider mot GDPR. För att få kunder att gå med på det lockar detaljhandlare med bra förmåner som bonuscheckar, rabatter samt andra förmåner i form av service. Det anses fördelaktigt för kunder men kundklubbens egentliga syfte kan förbigå konsumenten. Huvudsyftet med kundklubbar för organisationer är att samla in information om sina kunder. Genom dessa får detaljhandlare fram statistik över till exempel köpbeteenden. Personliga erbjudanden kan skickas ut för att öka försäljning samt att det gör det möjligt att ge tillbaka till lojala kunder.

Global Retail Director anser att kundklubbar är viktiga och att det är en pusselbit i att vara framgångsrik (se citat på sida 22). Det kan ses som ett exempel på imiterande isomorfism. Att man tar efter en framgångsrik organisation för att nå legitimitet och överlevnadsmöjligheter (DiMaggio & Powell, 1991). I det här fallet gäller det däremot inte en enskild organisation utan ett organisationsfält, sällanköpsvaruhandeln, som inför kundklubbar. Ett annat sätt att se på varför många organisationer inom detaljhandeln använder sig av kundklubbar är det som Czarniawska och Sevón (1996) har beskrivit om mode. Att det är mode att använda sig av dessa.

Kundklubbar är ett exempel på det som Czarniawska (2015) har skrivit om institutionella regler i maskiner. Genom att skriva ner institutionella regler i kundklubbar med hjälp av tekniska normer blir handlingsmönster inbyggda i dessa kundklubbar. Kunden får en allt större smidighet i sin shoppingupplevelse med personliga erbjudanden som lockar samt

bonuscheckar och rabatter, men kunden tappar den egna kontrollen. Organisationer inom sällanköpsvaruhandeln som använder kundklubbar står även i linje med Meyer och Rowans (1977) antagande om att en organisation har två organisationsstrukturer. Den formella strukturen som kan påverkas av lagar, normer eller moden som förändras i samhället (ibid). Utifrån detaljhandlarnas användande av kundklubbar kan den formella strukturen anses vara att det används i enlighet med GDPR samt att dessa finns för kundens nytta. Den andra organisationsstrukturen är den informella som används, enligt Meyer och Rowan (1977), för att samordna det som organisationen faktiskt gör (ibid). Där det huvudsakliga syftet med kundklubbar är att för egen vinning samla in kunddata och genom det öka försäljning. Det resulterar därmed i en löskoppling.

Att kundklubbar samlar in kunddata för att bland annat kunna öka sin försäljning står i linje med Czarniawska (2015) att de tekniska normerna har en specifik egenskap, nämligen att de alltid refererar till något slag av kvantitativt mått. Dessa är komplexa och svåra för exempelvis en konsument att genomskåda. Enligt Czarniawska (2015) är de flesta tekniska inskriptioner dessutom tysta vilket också innefattar kundklubbar. Det medför att det förbigår konsumentens undermedvetna uppmärksamhet vad den faktiska datan egentligen används till. Kundklubbar ger kunden en bekväm och smidig shopping och av den anledningen ifrågasätts de inte så ofta. Det kan ses som att kundklubbar därav är ett effektivt analysverktyg kopplat till tekniska normer. Det har skapats en acceptans gällande kundklubbar. På grund av det ifrågasätter inte konsumenter dessa trots att deras kunskap hur kundklubbarna egentligen fungerar kan vara bristfällig.

All den data som samlas in från besöksräknare, nyckeltal och kundklubbar används sedan av butikschefen samt högre uppsatta inom organisationer för att utveckla områden som anses vara viktiga för den fysiska butiken. Från de genomförda intervjuerna har det framkommit att de viktigaste faktorerna för den fysiska handeln är bland annat personalen, service och upplevelse. Efter att respondenterna har analyserat besöksantalet med hjälp av besöksräknare har det framkommit att besöksantalet har minskat. Trots det har deras försäljningssiffror ökat. Anledningen till det är på grund av att butikerna har bra säljande personal. Global Retail Director uttryckte sig om att säljare idag måste vara mycket smarta då det inte enbart handlar om produktkunskap utan även att förstå sig på människor (se citat på sida 21). När man befinner sig i en institution är det viktigt att förstå hur man ska bete sig inom den samtidigt som man även får lära sig om vilka regler som gäller just där (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). Det är alltså lika viktigt att kunden som besöker butiken vet hur den ska bete sig som för personalen att kunna läsa av en kund för att förstå hur kunden bör bemötas.

5.2 Kamerateknik - framtidens analysverktyg

Varuhuschefen belyste att det finns ett existensberättigande för fysiska butiker. Det kommer däremot kräva att man är framtidsbenägen, att man måste anpassa sig för att möta kunden och dennes behov på bästa sätt (se citat på sida 18). För att kunna vara framtidsbenägen och uppnå det som fysisk butik eller varuhus krävs analytiska verktyg som kan generera den kunddatan.

Det görs för att få reda på hur man på bästa möjliga sätt kan bemöta kunden, vad kunden har för behov samt vad för typ av shoppingupplevelse kunden efterfrågar. Ett exempel på ett sådant tekniskt analysverktyg som skulle kunna ge den typen av kunddata är kameratekniken. Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015) anser att för att kunna förstå organisationer måste man se till människan, den teknik som används samt samspelet mellan teknik och människan. STS-forskare menar att teknik och sociala aspekter är integrerade (ibid).

Ny teknik används utifrån de existerande normer som finns inom sällanköpsvaruhandeln. Dessa normer är bland annat att kunden ska vara nöjd genom att en bra service och shoppingupplevelse ges. Kameratekniken är dock utvecklad på annat håll, till och med för ett annat syfte till en början. Kameror har använts inom sällanköpsvaruhandeln i form av övervakning och säkerhet. De kameror som används i den nya tekniken ser likadan ut men har en mjukvara installerad som samlar in statistik om kunden. Det gör att den nya kameratekniken bär på andra normer som är inskriberade (Czarniawska, 2015). När gamla och nya normer möts uppstår något nytt, vilket har en påverkan på hur denna nya teknik kommer användas.

Samtliga av kamerateknikens tre analysverktyg genererar statistik och information som beslut sedan kan baseras på. Både försäljning och kundnöjdhet kan utvecklas genom ökad kunskap. Kameratekniken, med hjälp av personer som analyserar den data som genereras samt personal som genomför de förändringar som krävs, anses kunna skapa en framtidsbenägen fysisk handelsplats och skapa en shoppingupplevelse som är anpassad efter kunden och därmed erbjuda bästa möjliga service. De viktigaste faktorerna för den fysiska handeln, enligt respondenterna, skulle kunna utvecklas med den tekniska lösningen.

För att förstå det tekniska och sociala samspelet gällande kameratekniken kan ANT appliceras för att se om kameratekniken blir en framgångsrik innovation eller inte (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). Processen inleds med den svarta lådan, vars innebörd börjar med att en redogörelse ges för hur kameratekniken fungerar samt vad dess syfte är. Därefter kommer detaljhandlare samt konsumenter att välja om redogörelsen är sann eller inte. De som anser att den är sann kommer i sin tur sprida vidare redogörelsen i andra sammanhang, till andra människor. Processen består av förklaring - godtagande - spridning (ibid).

Utifrån respondenternas svar angående kameratekniken anses det vara en framgångsrik innovation, dock anses det finnas en risk då det är svårt att förutse konsumenternas åsikt kring tekniken. Då kunder inte är lika lojala idag samt att det har varit mycket diskussioner om GDPR och integritetskrav är detaljhandlare betydligt mer försiktiga gällande insamling och hantering av kunddata. Med det avseendet anses det motsäga Meyer och Rowans (1977) teori om att en organisation har två organisationsstrukturer, den formella och den informella. Den formella strukturen i det här avseendet är anpassning till lagen om GDPR. Meyer och Rowan (1977) anser att organisationer säger att de gör en sak utåt enligt den formella strukturen men gör sedan något annat inom organisationen, den informella strukturen. Respondenternas svar

har tolkats som att organisationerna informellt är mycket noga med att följa den formella strukturen kopplat till GDPR. Det skulle göra stor skada för verksamheten om man inte gjorde det. Med andra ord så kan inte detaljhandlare löskoppla när det kommer till insamling och hantering av kunddata med hjälp av kameratekniken.

5.3 En fysisk handelsplats med tekniska lösningar

Respondenterna upplever att kunder är mer välinformerade, medvetna och stressade samt ställer helt andra krav idag. Trafiken i butiker minskar och detaljhandlare bör fokusera på att hantera den nya verkligheten. Head of Commercialization anser att vi lever i ett informationsamhälle och att det är den som kan anpassa sig bäst efter förändring som kommer lyckas (se citat på sida 18), vilket är i linje med det som Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015) anser om förändringsarbete. När organisationer anpassar sig till omgivningen sker kontinuerliga förändringar (ibid).

Anpassning till det allt mer digitaliserade handelsklimatet inom sällanköpsvaruhandeln är något som samtliga respondenter anser relevant. Av deras svar framgår att externa faktorer är viktiga att ta hänsyn till om man vill kunna genomföra förändringsarbete och strukturomvandlingar i rätt riktning. Enligt Brunsson och Olsen (1990) ses organisationer traditionellt som ett rationellt instrument för att genomföra vissa uppgifter samt uppnå vissa mål. Ett förändringsarbete planeras genom att rationella val tas mellan olika alternativ. Den institutionella karaktären hos organisationer gör att reformer är lättare att initiera än att besluta och lättare att besluta än att genomföra (ibid). Flera av respondenterna arbetar inom organisationer med omfattande organisationsstruktur. Ingen respondent uttryckte explicit att de är fast i sina rutiner, men utifrån deras svar gällande kommande förändringar är vår tolkning att dessa kan ta lång tid att genomföra i hela organisationen och de är därmed relativt fast i sina rutiner. För att organisationsstrukturen ska kunna ändras krävs omfattande och komplexa förändringar, vilket skulle kunna innebära risken att besluten kan bli för komplicerade att genomföra i praktiken. Resonemangen som respondenterna för gällande sina organisationer kan uppfattas som rationella, men enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015) bygger handlingar på antaganden och är inte enbart rationella.

Det förändringsarbete som respondenterna diskuterar är att integrera samtliga kanaler inom verksamheten. Det här konceptet kallas omni - att organisationen som helhet hänger ihop. Samtliga respondenter tog upp att de strävar efter att ha en omnistruktur. Att samtliga nämner omni kan därmed ses som ett av detaljhandelns viktigaste förändringsområden för att anpassa sig till digitaliseringen. Idag kan kunder besöka butiker och sedan beställa varan de sett på nätet, alternativt söker kunder på nätet för att sedan handla i butik. Den fysiska butiken och e-handeln måste därmed vara integrerade. För att dessa två olika kanaler ska kunna vara det krävs nya tekniska lösningar som kan göra det möjligt. Digitaliseringen och tillgången till digitala analytiska verktyg har skapat förändringar inom detaljhandeln som medför en kontinuerlig anpassningsprocess för organisationerna. Det är i linje med det som

Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015) anser om att förändringar kan ske genom tekniska förutsättningar.

VD & Grundare nämnde att år 2025 kommer ungefär 44 procent av alla konsumenter vara digital ages (se citat på sida 29). Det blir då mer tydligt att det kommer krävas en integration av fysisk- och digital handel. Institutioner både skapar sin omgivning och reagerar på den (March & Olsen, 1989). Dessa påverkar hur människor agerar både inom och utom institutioner. Den institutionella teorins synsätt på handling och motivation är att dessa uppstår ur kulturella normer och sociala objekt som inlärts (ibid). Om 44 procent av alla konsumenter kommer vara uppväxta i ett digitalt beteende kan det krävas att organisationer inom sällanköpsvaruhandeln har en omnistruktur för att anpassa sig till den mer digitala konsumenten.

Ett annat sätt att se på varför omni har kommit att bli den förändring som de flesta detaljhandlare vill implementera i sin organisation kan enligt Czarniawska och Sevón (1996) bero på att förändring reser, kommer tillbaka, materialiseras och omvandlas sedan till den lokala omgivningen. Att ha en organisation med omnistruktur är mode just nu bland detaljhandlare. Enligt Czarniawska och Sevón (1996) är det anledningen till att organisationer väljer att genomföra ett förändringsarbete efter samma modell under samma tidsperiod. Respondenterna svarar i futurum gällande omnichannels vilket tyder på att deras tilltänkta förändringar är en pågående process eller diskussion, men inget som praktiskt genomförts ännu. Det kan ge indikation på att den process som Czarniawska och Sevón (1996) beskriver ännu inte är fullständig, att omnichannels i dess renaste form ännu inte omvandlats till den lokala omgivningen.

Ett annat exempel på mode som organisationer inom sällanköpsvaruhandeln har börjat implementera är showrooms. Syftet med showroom är att skapa en fysisk handelsplats för att kunna se, klämma och känna på produkter för att sedan kunna beställa hem det direkt på plats. Med andra ord är ett showroom ytterligare en del av omni där den fysiska handelsplatsen integreras med den digitala. Här finns praktiska exempel där showrooms implementerats, och därmed kan förändringsprocessen som beskrivs ovan av Czarniawska och Sevón (1996) antas vara fullständig. Enligt DiMaggio och Powell (1991) avser imiterande isomorfism att organisationer härmar en framgångsrik organisation och därmed kan uppnå motsvarande legitimitet som den efterliknade organisationen. Av intervjuerna framgick inte om respondenternas organisationer medvetet (eller omedvetet) haft en specifik organisation som förebild. Däremot att omnichannels fått så pass stor inverkan på respondenternas utveckling av respektive organisation kan ses som ett fall av imiterande isomorfism. De kanske inte har en specifik organisation som anses framgångsrik, utan att sällanköpsvaruhandeln överlag ser omnichannels som ett sätt att säkra framtiden för fysiska butiker. De vill uppnå legitimitet genom implementering av omnichannels för att öka sin chans till överlevnad.

Implementering av omnichannels kan ses som en myt. Myternas fördel är att de ger organisationen legitimitet och stabilitet. I och med det ökar organisationens överlevnadsförmåga på marknaden, men dessa myter behöver däremot inte ha effekt på det organisationen faktiskt gör. En del myter får symbolisk betydelse men ändrar inte verksamheten i sig (Meyer & Rowan, 1977). Empirin gällande omnichannels tyder däremot på motsatsen, att det inte är en myt av endast symboliskt värde. Att respondenterna aktivt arbetar för att implementera omnichannels i sina verksamheter då de är överens om att det är framtiden för sällanköpsvaruhandeln och organisationsstrukturen överlag. Empirin visar, om respondenterna varit tydliga och sanningsenliga i sina svar, att löskoppling inte verkar finnas gällande omnichannels i respondenternas organisationer. Att löskoppling inte verkar finnas indikerar hur relevant omnichannels faktiskt anses vara för deras organisationsstruktur då de är en del av både den formella och informella strukturen (Meyer & Rowan, 1977).

6. Diskussion

Nedan diskuteras det analyserade materialet från kapitel 5. Analys i relation till tidigare studier som introducerades under kapitel 1. Inledning.

Branscherefare 1 stod i sin butik år 1977 och tittade ut på gatan för att se hur kunder betedde sig (se citat på sida 24). Det liknar det som spanare gjorde inom Paco Underhills (2009) systematisering av shopping som en vetenskap. Det som en spanare utförde manuellt kan idag tekniska lösningar som exempelvis kameratekniken göra. Syftet är detsamma, att kunna förstå kundbeteende för att utveckla en bättre kundupplevelse och öka försäljningen. Behovet att förstå kundbeteende är därmed inget nytt, men utvecklingen av analysverktyg har skapat nya sätt för organisationer att fylla behovet. Kameratekniken måste först bli socialt accepterad innan organisationer inom sällanköpsvaruhandeln eventuellt väljer att implementera den. I dagsläget anser respondenterna att det vore en framgångsrik innovation, men de inser även vilka risker det kan medföra om konsumenter inte passerar godtagande utifrån ANT-processen (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015) och istället väljer en konkurrent som inte använder sig av kameratekniken. Passerar inte konsumenter förklaring och godtagande kan det ha en negativ påverkan gällande spridning av kameratekniken.

Enligt tolkning av respondenternas svar har e-handeln tagit sig igenom hela ANT-processen och nått spridning (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015) och anses därmed vara en framgångsrik innovation. Dock har e-handeln kommit att förändra konsumenternas köpbeteende och lojalitet (Zhang et al., 2010). Respondenterna har noterat att konsumenter börjat inspektera produkter i butik för att sedan köpa dem online någon annanstans, eller tvärtom, vilket intensifierar konkurrensen i branschen. Enligt Hernant och Rosengren (2017) bör man som detaljhandlare ha en önskan att möta kunden i flera kanaler för att nå ut till olika typer av köpbeteenden. Det är helt i linje med respondenternas åsikt kring integreringen av olika kanaler för att ha en omnistruktur. Den institutionella teorins synsätt på handling och motivation är att dessa uppstår ur kulturella normer och sociala objekt som inlärts (March &

Olsen, 1989). Är framtida konsumenter uppväxta i ett digitalt beteende kan det krävas att organisationer inom sällanköpsvaruhandeln har en omnistruktur för att anpassa sig till den mer digitala konsumenten.

Enligt Verhoef et al. (2015) står detaljhandeln inför stora transformativa utmaningar då omnichannels drivs till stor del av teknologiska framsteg för att kunna göra det möjligt att minska gränser mellan de olika kanalerna. Utifrån respondenternas svar kring utveckling av omnichannels och tekniska analysverktyg anses det vara fallet. Förändring kan ske när tekniska förutsättningar finns (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015). De respondenter som intervjuats anser att deras organisationer har påbörjat processen, men att de har en lång väg kvar för att uppnå en omnistruktur.

Enligt Von Briel (2018) finns det fyra viktiga insikter om detaljhandeln. Den första är att framtida konkurrens inom detaljhandeln kommer att baseras på helhetsupplevelser för kunden. Det är även respondenterna överens om. Helhetsupplevelsen och service anses vara de viktigaste faktorerna för en fysisk butik. Det andra är att omnichannels kräver utveckling av mänskliga förmågor samt förändring i organisationsstrukturen (ibid). Även det har respondenterna lyft. Personalen kommer bli allt viktigare samt att det krävs omfattande förändring för att uppnå en omnistruktur. Det tredje är att fysiska butiker kommer att bli viktiga destinationer för unika och sensoriska shoppingupplevelser (ibid). Det är i linje med Underhill (2009) som anser att vi lever i ett samhälle där vår känsel är understimulerad och shopping är ett av de få tillfällen där vi får uppleva den materiella världen. Det här har även respondenterna uttryckt, att det finns ett stort behov av att få klämma och känna på produkter. Det fjärde är att omnichannels kommer att förbättra den operativa produktiviteten (Von Briel, 2018). Då respondenterna i studien inte har kommit så långt ännu med sitt förändringsarbete mot att ha en omnistruktur finns det inget som bevisar det här påståendet. Det har inte varit möjligt att undersöka före och efter införandet av omnichannels då ingen av respondenternas organisationer slutfört implementeringen. Respondenterna tror att det kommer öka försäljning och kundupplevelse men de vet egentligen inte det med säkerhet.

7. Slutsats

I slutsatskapitlet besvaras forskningsfrågorna som står för grunden till uppsatsen. Även förslag på vidare forskning presenteras.

7.1 Besvarande av forskningsfrågor

Vi började vår undersökning genom att ställa frågan: *Hur används och uppfattas tekniska analysverktyg för insamling och hantering av kunddata av organisationer inom sällanköpsvaruhandeln?* För att klara av den konkurrens och förändring som råder inom den digitaliserade detaljhandeln idag krävs nya tekniska lösningar för att kunna samla in och hantera kundinformation. Ett hinder som organisationer inom sällanköpsvaruhandeln måste hantera är GDPRs reglering angående hur dessa kan samla in samt hantera kunddata. Vi är

överens med respondenterna om att vi tror att regleringar kommer öka och bli hårdare med tiden. Respondenterna är restriktiva i sitt insamlande av kunddata idag då flera uttryckte oro över konsekvenserna vid otillåten datainsamling. Samtliga är överens om att insamling av kunddata dock är nödvändigt för att kunna analysera och utveckla organisationen. Det kameratekniska analysverktyget används i dagsläget inte av någon respondent. Däremot indikerar responsen på vår information om kameratekniken att om denna teknik blir accepterad och utbredd inom sällanköpsvaruhandeln kommer majoriteten av respondenterna ta verktyget till sig. Det visar på att behovet finns av ett nytt tekniskt analysverktyg som kan generera information om kundbeteende i en fysisk butik. Dock är organisationer inom sällanköpsvaruhandeln eftertänksamma när det kommer till att implementera en sådan teknik på grund av osäkerhet hur det kommer tas emot av konsumenter.

Den andra forskningsfrågan som ställdes var *Hur förändras den fysiska butikens roll med nya tekniska lösningar?* Förr i tiden ansågs det tillräckligt för en butik att ha ett bra urval av produkter samt öppna dörren så kom kunden in och handlade. Idag är det helt andra krav som ställs från den allt mer medvetna konsumenten. Med anledning av det anses omnichannels vara framtiden inom sällanköpsvaruhandeln. Omnichannels möjliggörs genom att nya tekniska lösningar implementeras i organisationen. Tekniska analysverktyg som kan samla in och hantera kunddata är en grundpelare till att möjliggöra integrerade kanaler för att möta sina kunder. Dock krävs det ytterligare tekniska lösningar för att kunna anse att en organisation inom sällanköpsvaruhandeln har en omnistruktur. Personal är en viktig del inom omnichannels gällande hur man bemöter kunden i fysisk kanal. Däremot ser vi att det finns inget som tyder på att de har en strukturerad plan på hur respektive organisation ska omvandlas till en omnistruktur. Målet finns, men vägen dit är inte klarlagd. Det finns därmed inget recept som organisationer inom sällanköpsvaruhandeln kan följa för framgång gällande omnichannels, utan det behöver anpassas till respektive verksamhet. Med andra ord har tekniska lösningar kommit att förnya den fysiska butikens roll. Dock är det en pågående process där vi ännu inte vet vilka tekniska lösningar som behövs implementeras för att en organisation inom sällanköpsvaruhandeln ska nå en omnistruktur.

7.2 Rekommendationer till vidare forskning

Efter vår sökning av skriftliga källor har vi noterat att flertalet studier inom omnichannels är inriktade på just den digitaliserade delen med bland annat e-handel. Det finns en lucka i kunskapen kring omnichannels i fysisk miljö enligt oss. Vår rekommendation till vidare studier är att undersöka verksamheter som påbörjat eller slutfört implementering av omnichannels, där fysisk butik ingår, för att kunna samla statistik på en förändring av verksamhetens siffror över tid. Det hade kunnat öka förståelsen för omnichannels och dess eventuella effekter. Kulturella skillnader i köpbeteende är också en viktig aspekt, en liknande studie i ett annat land hade eventuellt kunnat ge annat resultat.

8. Referenslista

- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1966). *The social construction of reality*. London: Penguin Books.
- Brunsson, Nils & Olsen, Johan P. (1990). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons förlag
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Upplaga 3. Stockholm: Liber
- Burnard, P. (1991). *A method of analysing interview transcripts in qualitative research*. Nurse education today 11(6): 461–466.
- Codex (2018). *Om forskningsetik*. <http://www.codex.vr.se/forskningsetik.shtml> [2019-11-07]
- Czarniawska, Barbara. (2015). *En teori om organisering*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje. (1996). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dagens Nyheter (2019). *Anonym ansiktsigenkänning på gång – testas snart i butiker i Stockholm*. <https://www.dn.se/ekonomi/anonym-ansiktsigenkanning-pa-gang-testas-snart-i-butiker-i-stockholm/> [2019-10-05]
- Dahmström, K. (2011). *Från datainsamling till rapport : att göra en statistisk undersökning* 5. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Datainspektionen (2019). *Dataskyddsförordningen (GDPR)*. <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/> [2019-12-02]
- Douglas, Mary. (1986). *How institutions think*. Syracuse: Syracuse University Press
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering* 4., uppdaterad upplaga.
- Bernstein, F., Song, J.-S. & Zheng, X. (2008). “Bricks-and-mortar” vs. “clicks-and-mortar”: *An equilibrium analysis*. European Journal of Operational Research, 187(3), pp.671–690.
- Hernant, M. & Rosengren, S. (2017). *Now what? Evaluating the sales effects of introducing an online store*. Journal of Retailing and Consumer Services, 39, pp.305–313.
- Idevall Hagren, Karin. (2018). *Aktör-nätverksteori och kritiska textanalyser: En diskussion om teori, metod och tillämpning*. Kritiska text- och diskursstudier, .81–100.
- Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T. & Weitz, B. (2010). *Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies*. Journal of Interactive Marketing, 24(2), 168-180.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social. An introduction to actor- network-theory*. Oxford: Oxford University Press.

Latour, Bruno & Woolgar, Steve. (1979/1986). *Laboratory life. The construction of scientific facts*. New Jersey: Princeton University Press.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* Andra upplagan.

Meyer, John W. & Rowan, Brian. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, Vol 82, No 2, pp. 340-363

Verhoef, P.C., Kannan, P. K & Inman, J. Jeffrey. (2015). *From multi-channel retailing to omni-channel retailing introduction to the special issue in multi-channel retailing*. Journal of retailing, 91(2), pp.174–181.

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Femte upplagan.

Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press

Ready Digital (2018). *Vad är cookies?*. <https://www.readydigital.se/vad-ar-cookies/> [2019-10-10]

Signex (2019). *Omnichannel*. <https://www.signex.se/sv/vart-erbjudande/omnichannel> [2019-10-01]

Svensk Handel (2018). *Det stora handelsskiftet*. https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport_det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version.pdf [2019-10-10]

Svensk digital handel (2019). *E-barometern tar temperaturen*. <https://dhandel.se/nyheter/e-barometern/> [2019-10-10]

Underhill, P. (2009). *Why we buy: the science of shopping* Uppdaterad och reviderad. New York: Simon & Schuster.

V-Count (2019). *Visitor Analytics For The Physical World*. <https://v-count.com/solutions/> [2019-10-21]

Von Briel, F. (2018). *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*, Technological Forecasting and social Change, Volume 132, pp. 217-229

9. Bilagor

Bilaga 1.

Intervjumall till Concession Manager, Area Manager, Varuhuschef, Butikschefer och Global Retail Director (översatta intervjufrågor till engelska):

- Kan ni berätta om hur er roll på företaget ser ut?
- Hur upplever ni detaljhandelns situation i dagsläget?
- Vilka analytiska verktyg använder ni er av idag?
- Vilken typ av insamlad kunddata använder ni?
- Hur ser ni på er e-handel?
- Utifrån det vi har berättat om den nya kameratekniken som ett verktyg för att analysera kundbeteende, hur ställer ni er till det?
- Vad hade ni velat ha för alternativa analytiska verktyg till er butik?
- Som konsument, hur ställer ni er till kameratekniken?
- Hur tror ni att den framtida handeln kommer att se ut?

Intervjumall till Branscherfarna:

- Berätta lite om dig själv, vad har du för erfarenheter inom detaljhandel?
- Hur upplever ni detaljhandelns situation i dagsläget?
- Vilka utmaningar anser ni de fysiska butikerna står inför idag?
- Utifrån det vi har berättat om den nya kameratekniken som ett verktyg för att analysera kundbeteende, hur ställer ni er till det?
- Som konsument, hur ställer ni er till kameratekniken?
- Hur tror du att den framtida handeln kommer att se ut?

Intervjumall till teknikföretag som utvecklar och säljer dessa kameror:

- Berätta lite om er verksamhet.
- Vad används era kameror och dess analysverktyg till?
- Vad ser du som kameratechnikens styrkor och svagheter?
- Vad är era största hinder för att kunna implementera kameratekniken?
- Hur ställer ni er till GDPR och anonymitet?
- Vilka analysverktyg tror ni kan finnas i framtiden?