



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Hur anpassar den svenska dagligvaruhandeln sin affärsmodell till en ökad E-handel?

Företagsekonomiska institutionen

Management och organisation

Vårtermin 2022

Kandidatuppsats

Författare: Oliver Bengtsson 000713

Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till min handledare Niklas Åkerman som under uppsatsprocessen hela tiden varit tillgänglig och gett relevant feedback för att utveckla uppsatsen. Ytterligare tack till de butiker som valde att ställa upp på intervjun, utan er hade inte uppsatsen varit genomförbar.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2 Juni 2022

Oliver Bengtsson

Sammanfattning

Inom dagligvaruhandel år 2021 utgjorde e-handeln 5,8 av procent den totala marknadsandelen. Dagligvaruhandeln är en av de branscher med lägst andel e-handel, detta gör att e-handeln förväntas fortsatt ha hög tillväxt, där det prognostiseras att e-handel kommer att utgöra mellan 12-18 av försäljning inom dagligvaruhandel år 2030.

En affärsmodell kan ses som arkitekturen för hur ett företag skapar värde, att definiera en affärsmodell ger företagen en förståelse för hur de skapar värde för deras kunder och hur de ska organisera sig för att göra det. Ett nytt affärslandskap skapar nya möjligheter för företag att skapa värde, därför ökar behovet för företagen att finna nya sätt att skapa värde och då förändra sina affärsmodeller.

Författaren har under studien arbetat med en abduktiv forskningsansats. Där arbetet utgick från en preliminär teoretisk ram, som med tiden utvecklas enligt vad som upptäcks genom det empiriska fältarbetet, samt genom analys och tolkning. Då studiens syfte var att beskriva och kartlägga de åtgärder butikerna gör, valdes en kvalitativ studie, vilket skapar möjlighet att uppfatta saker och ting genom den observerades ögon, vilket hjälper den betraktade att få djupare förståelse om varför den observerade agerar på ett visst sätt. Till datainsamlingen valdes att genomföra kvalitativa intervjuer och intervjutillfällena användes en semistrukturerad intervjustruktur.

Den teoretiska referensramen har byggts upp av tidigare teorier och studier kring ämnena affärsmodellen och dess komponenter, drivkrafter till förändring och kundernas förändrade beteende inom e-handel. Utifrån intervjuerna har tre olika teman identifierats och kopplats till den teoretiska referensramen. Dessa är, drivkrafter till e-handel, affärsmodellens komponenter och utveckling och förändring av e-handel.

Uppsatsen visar att e-handel nu blivit en del av vardagen för dagligvaruhandeln. Kunderna är idag så pass bortskämda med möjligheten att kunna handla närsomhelst och hur de vill. Att inte kunna erbjuda sina kunder möjligheten att handla online kan därför leda till att dessa kunder försvinner. Uppsatsen visar också de viktigaste komponenterna som de svenska dagligvaruhandelsföretagen behöver tänka på för att anpassa sin affärsmodell till en ökad e-handel.

Nyckelord: e-handel, dagligvaruhandel, affärsmodell, förändring

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
1.4 Avgränsningar	8
2. Teori	10
2.1 Affärsmodell	10
2.1.1 Affärsmodellens komponenter	10
2.2 Utveckling och förändring av affärsmodeller	11
2.3 Drivkrafter till förändring	13
2.4 Förändrat kundbeteende inom dagligvaruhandel	13
3. Metod	15
3.1 Forskningsansats	15
3.2 Studiedesign	15
3.3 Datainsamling	16
3.4 Urval	16
3.5 Dataanalys	18
3.7 Studiens kvalitet	19
4. Empiri	20
4.1 E-handelns utveckling	20
4.2 Lönsamhet	20
4.3 Strategi	21
4.4 Marknaden	21
4.4.1 Priset	21

4.4.2 Kunden	22
4.4.3 Konkurrenter	22
4.4.4 Utbudet	23
4.5 Tillgångar	23
4.6 Framtid	24
5. Analys	26
5.1 Drivkrafter för förändring till e-handel	26
5.2 Affärsmodell Komponenter	26
5.2.1 Strategi	26
5.2.2 Tillgångar	27
5.2.3 Kunden	27
5.3 Förändring och utveckling av affärsmodell	28
6. Slutsats	29
6.1 Studiens begränsningar och förslag på vidare forskning	29
Referenslista	31

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Inom dagligvaruhandeln år 2019 utgjorde e-handeln 2,6 procent av den totala marknadsandelen, för att år 2021 utgöra 5,8 procent (Svensk dagligvaruhandel 2022). Dagligvaruhandeln är en av de branscher med lägst andel e-handel, detta gör att e-handeln förväntas fortsatt ha hög tillväxt, vilket Svensk dagligvaruhandel (2022) visar i sin rapport, där e-handeln under 2021 stod för 87% av den totala försäljningstillväxten för svensk dagligvaruhandel. Tillväxten kan förklaras genom att nya generationer med en högre datorvana blir äldre och får mer pengar, samtidigt som äldre generationer på grund av pandemin har behövt att utveckla sitt köpbeteende och skapa nya köpvanor (Svensk Handel 2021). I svensk handels rapport (2021) befast det att tillväxten inom e-handeln är den trend som kommer att påverka dagligvaruhandeln mest framöver. Covid-19 pandemin har accelererat e-handels utveckling, vilket inneburit en framflyttning av utvecklingen med tre år jämfört med vad som tidigare var prognostiserat. Vidare prognostiseras det i svensk handels rapport (2022) två olika scenarier om hur stor del e-handeln kommer att utgöra av dagligvaruhandeln. I det ena scenariot kommer tillväxtstakten i snitt vara 14 procent per år medans den i den andra i snitt kommer att vara 18 procent per år. Dessa tillväxtprognoser innebär att e-handels andel inom dagligvaruhandeln år 2030 kommer att utgöra mellan 12-18 procent, jämfört med 2021 års andel på 5,8 procent.

I takt med att tekniken utvecklas och allt fler väljer att handla på nätet, skapas en ny konkurrenssituation för de traditionella dagligvaruhandelsföretagen. Fenomenet e-handel för dagligvaror är än så länge i sin början i Sverige. Storbritannien har en av Europas högsta e-handel av dagligvaror och där är branschen utsatt för hård konkurrens. Detta då både globala nätjättar som Amazon har tagit marknadsandelar och inhemska renodlade e-handelsföretag har växt fram (Svensk handel 2021). Utvecklingen som skett i Storbritannien har redan nått Sverige, där nya aktörer intagit marknaden. Foodora market är en av dessa aktörer och de har idag 25 butiker över hela Sverige. Butikerna skiljer sig från de traditionella dagligvaruhandelsbutikerna genom att enbart erbjuda sina kunder digital försäljning, som därefter levereras ut till kund (Foodora 2022).

I och med den prognostiserade förändringen inom dagligvarubranschen kombinerat med ny konkurrens lägger de traditionella dagligvaruhandelsföretagen, som historiskt varit förknippade med fysisk försäljning, allt mer resurser på att utveckla sin e-handel. Trots att företagens e-handel ökar, ännu ingen funnit en strategi för att e-handeln i sig självt ska vara ekonomiskt lönsam (DI 2021). Niklas Skogman, analytiker på handelsbanken, menar på att ingen av dessa bolag idag tjänar några pengar på att sälja mat online (SVD 2021).

För att orientera sig i en ny marknad behöver företag förstå vilket värdeerbjudande de erbjuder sina kunder. För att göra detta används ofta en affärsmodell då en affärsmodell är arkitekturen för hur ett företag skapar värde, att definiera en affärsmodell ger företagen en förståelse för hur de skapar värde för deras kunder och hur de ska organisera sig för att göra det (Teece 2010). Afuah och Tucci (2001) har i sin bok identifierat tre faktorer som bidrar till förändring av affärsmodeller. Utvecklingen av internet, förändring bland konkurrenter och makroeffekter. För dagligvaruhandelsföretagen har alla dessa faktorer slagit in, där internet utvecklats och konsumenter kan enkelt handla digitalt. I takt med den utveckling har även nya konkurrenter intagit marknaden. Slutligen har covid-19 pandemin påverkat hela samhället och skapat nya beteendevanor. Ett nytt affärslandskap skapar nya möjligheter för företag att skapa värde, därför ökar behovet för företagen att finna nya sätt att skapa värde och då förändra sina affärsmodeller (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

Att e-handeln väntas öka är de flesta överens om, men trots det är det ingen av de traditionella fysiska butikerna som lyckats hitta receptet för möta den ökade efterfrågan. Då affärsmodellen beskriver hur ett företag skapar värde, kommer studien att undersöka hur den svenska dagligvaruhandeln anpassar sin affärsmodell till en ökad e-handel.

1.2 Problematisering

Amit och Zott beskrev i sin studie (2001) hur företag skapar värde i e-handel. Med hjälp av e-handel skapas en ny effektivitet, sökkostnader minskar och det blir lättare för kunden att hitta varor, samtidigt som information flödar snabbare. Vidare beskriver Amit och Zott (2001) de oändliga kombinationer en onlinemarknad skapar, där möjligheter skapas att kunna kombinera både teknik, aktiviteter och produkter. Vidare identifierade Amit och Zott (2001) vikten av att behålla kunderna till handelsplattformen, där möjlighet att kunna recensera sin köpupplevelse var ett sätt att skapa trovärdighet. E-handel möjliggör även värdeerbjudande, detta genom att paketera olika erbjudande, vilket skapar mer värde än att de skulle erbjudits enskilt. Från detta benämnde Amit och Zott (2001) fyra faktorer för hur ett företag skapar värde, vilket var effektivitet, komplementaritet, inlåsning och nyhet. En utveckling på Amit och Zott (2001) värdeskapande är Gordijn och Akkermans studie (2001). Där beskriver de att metoder från IT-system i allmänhet har en stark teknisk bias och återspeglar vanligtvis inte affärsmodellen särskilt bra. Samtidigt saknar tillvägagångssätt från affärsvetenskaperna ofta den noggrannhet som behövs för utveckling av tekniska system. Därför har de skapat en modell som integrerar affärs- och IT-modeller, då de anser att den kombination behövs för att kunna förstå e-handelns affärsmodell.

Abbu, Fleischmann & Gopalakrishna (2021) beskriver i sin studie att dagligvaruhandelns affärslandskap har förändrats, där nya digitala konkurrenter har växt fram. Dessa företag har investerat mycket i avancerad data för att personifiera köppplevelsen för kunden, samtidigt som de skapar ekonomiska skalfördelar, vilket minskar slutpriset till kunden. I det nya affärslandskapet är det enkelt för kunden att jämföra priser mellan de olika affärerna, vilket tvingar de traditionella livsmedelsaffärerna att sänka sina priser, för att kunna matcha de nya digitala företagens priser. Vidare beskriver Abbu et al (2021) covid-19 pandemin som en katalysator till ett förändrat konsument beteende. Där allt fler valde att handla online, vilket tvingade livsmedelsbutiken till att snabbt anpassa sig till e-handeln. Att förstå det nya affärslandskapet lyfter Rasmus och Asger (2005) fram där de beskriver vilka nya krav de digitala konsumenterna ställer på e-handel. Där fann de att det som fick kunder att göra onlineköp var bekvämlighet, både sett till produktsortiment och pris. Det som däremot höll kvar kunden i den fysiska butiken, var risken för att få matvaror av sämre kvalitet och förlusten av rekreations aspekten av matinköp.

Med hänsyn taget till den prognostiserade framtiden för svensk dagligvaruhandel och att företagen idag inte har en ekonomiskt fungerande e-handel, anser jag att det finns ett informationsgap i hur traditionella dagligvaruhandelsföretag ska anpassa sin affärsmodell mot ett nytt affärslandskap. Detta då tidigare studier beskrivit hur e-handel påverkar affärsmodeller, men då situationen för den svenska dagligvaruhandeln är annorlunda, såsom (Livsmedelsverket 2021) skriver där försäljning av färskvaror och kylvaror kräver betydligt mer regler, blir dessa studier inte lika relevanta för dagligvaruhandel. De studier som istället beskrivit dagligvaruhandel, har fokuserat på det förändrade kundbeteendet.

Därför kommer studien fokusera på att undersöka hur svenska dagligvaruhandelsföretag arbetar med att anpassa sig till en ökad e-handel. Detta eftersom branschen står inför en förändring och att det på förhand inte finns något facit på vad som är rätt eller fel.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med rapporten är att beskriva och kartlägga de åtgärder butikerna genomför, detta för att skapa en djupare förståelse för hur den svenska dagligvaruhandeln arbetar mot en ökad efterfrågan av e-handel. Med denna utgångspunkt ställs följande forskningsfråga:

- Hur anpassar den svenska dagligvaruhandeln sin affärsmodell till en ökad E-handel?

1.4 Avgränsningar

De avgränsningar jag valt att göra är att enbart studera svenska dagligvaruhandel butikers arbete med e-handel. Detta då branschen prognostiseras stå för utmaningar inom de närmsta

åren. Olika länder har kommit olika långt kring sitt arbete med e-handel, vilket gör att denna avgränsning behövs, för att kunna genomföra relevanta analyser.

Ytterligare avgränsningar är att jag enbart kommer studera etablerade aktörer som också erbjuder sina kunder att även handla fysiskt. Detta för att studera den eventuella omställning dessa företag arbetar med, jämfört med att studera rena e-handelsföretag, som enbart har e-handel som försäljningskanal. Då studiens tidsram inte är så lång kommer undersökningarna att begränsas till att undersöka butiker inom forskarens närliggande geografiska område.

2. Teori

I följande kapitel kommer ett företags affärsmodell beskrivas, både dess syfte och alla dess komponenter. Vidare kommer teori om förändring att förklaras, både affärsmodellens utveckling och förändring, och dess drivkrafter. Detta för att förstå varför och hur affärsmodeller förändras. I den avslutande delen beskrivs förändring i kundbeteende som en komplettering. Teorin kring hur e-handeln påverkar kunderna ska hjälpa till att förstå vad dagligvaruhandeln har behövt att förhålla sig till, vid dess utveckling av sina nya affärsmodeller.

2.1 Affärsmodell

En affärsmodell sammanfattar arkitekturen och logiken i ett företag (Baden-Fuller & Morgan, 2010). En utveckling av Baden-Fuller och Morgans definition, skriver David Teece (2010) i sin text där han definierar affärsmodeller som:

The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit. It thus reflects management's hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit. (Teece, 2010, s.172)

Vidare benämner Teece (2010) affärsmodeller som nödvändiga inslag i marknadsekonomin, då det ger företag en förståelse om hur de skapar värde för dess kunder och hur de ska organisera sig för att göra det. För att säkerställa en konkurrensfördel är en bra affärsmodell dock otillräcklig, eftersom när den väl är definierad är den oftast ganska transparent och öppen för andra företag att imitera (Teece, 2010).

2.1.1 Affärsmodellens komponenter

Att identifiera affärsmodellens olika delar är ett sätt att förstå de aktiviteter och relationer som uppkommer till följd av den valda affärsmodellen. Detta kan hjälpa till att nå en ökad förståelse bland hela företaget om hur enskilda områden hör ihop med varandra (Osterwalder et al, 2005). Exakt vilka komponenter en affärsmodell ska innehålla finns det många olika uppfattningar om. I denna studie kommer Osterwalder et al (2005) fyra element användas som grund, produkt, kundrelation, förvaltning av infrastruktur och ekonomi. Detta då Osterwalder et al (2005) identifierat dessa fyra element som de vanligast förekommande komponenterna för affärsmodeller bland den befintliga litteraturen.

Produktelementet handlar om att beskriva företagets värdeerbjudande, det vill säga hur värdeföremål, såsom produkter och tjänster samt kompletterande mervärdestjänster, förpackas och erbjuds för att uppfylla kundernas behov. Värdeerbjudandet är en övergripande bild av vilket värde ett företag erbjuder till ett specifikt kundsegment. Detta hjälper företaget

att förstå hur de skiljer sig från sina konkurrenter och anledningen till att kunder köper från deras företag och inte från ett annat (Osterwalder et al, 2005). Att förstå vilket värdeförslag företaget erbjuder, möjliggör en bättre observation om sin placering sett till sina konkurrenter. Detta skapar möjligheter för ett företag att innovera, differentiera och uppnå en konkurrenskraftig position (Wirtz et al, 2016). Kallio, Tinnilä och Tseng lyfter (2006) vikten av att inte bara fokusera på det egna företaget, utan konkurrenter och marknadsstrukturen måste också tas i beaktning vid definitionen av sitt värdeskapande.

Kundelementet beskriver hur ett företag går till marknaden, hur det faktiskt når sina kunder och hur det interagerar med dem. De kundsegment ett företag involverar i sin affärsmodell sätter ramen för vilka kunderbjudande som är relevanta, vilka specifika produkter och tjänster som ska erbjudas och vilka försäljningskanaler företaget ska använda (Wirtz et al, 2016). Osterwalder et al (2005) lyfter teknikens påverkan på kundelementet, där nya informationsteknologier har ökat möjligheten att interagera med kunder. Att utnyttja kundinformation kan göra det möjligt för företag att upptäcka nya och lönsamma affärsmöjligheter för att förbättra kundnöjdheten.

Infrastruktur beskriver vilka förmågor som är nödvändiga för att kunna skapa värde (Osterwalder et al, 2005). I elementet beskrivs företagets materiella och immateriella tillgångar. Här betraktas både företagets externa och interna resurser, samt dess kompetenser (Wirtz et al, 2016). De materiella tillgångar är bland annat företagets lokaler, maskiner och likvida medel. Medans de immateriella tillgångarna är företagets varumärke, patenter och kunskaper (Currie, 2004). Ett företags tillgångar sätter ramen för vilka produkter och tjänster ett företag kan erbjuda, företaget behöver därför ha en balans mellan vilka tillgångar de äger och vilka som används, detta då outnyttjade tillgångar gör företaget mindre effektivt och i vissa fall mindre lönsamt (Wirtz et al, 2016). Vidare beskriver Osterwalder et al (2005) nätverk och partnerskaps påverkan på företagets värdeskapande. Detta då nätverk skapar och kombinerar en kontakt mellan olika människor, platser och företag.

För att företaget skall göra ekonomiska vinster lyfter Wirtz et al (2016) fram den finansiella aspekten av affärsmodellen. Den finansiella delen beskriver den ekonomiska planering och innefattar både en kostnadsstruktur och en intäktsmodell. Kostnadsstrukturen sammanfattar de monetära konsekvenserna av de medel som används av företaget och intäktsmodellen beskriver hur företaget tjänar pengar genom dess olika intäktsflöden (Osterwalder et al, 2005)

Utöver Osterwalder et al (2005) fyra element av affärsmodeller lyfter Wirtz et al (2016) skapandet av en strategi som affärsmodellens mest väsentliga del, detta då den påverkar alla utav modellens delar. Yip (2004) beskriver strategin som skapandet av företagets vision, mål och möjliga vägar uppnå dem. Att ha en tydlig strategi underlättar företagets val och gör det enklare att kombinera affärsmodellens olika delar (Fjeldstad & Snow, 2018).

2.2 Utveckling och förändring av affärsmodeller

McGrath (2010) lyfter betydelsen att uppdatera sin affärsmodell till den rådande omgivningen. Slutar företag att utveckla sin affärsmodell finns det risk att dess

värdeskapande urholkas och att affärsmodellens funktion eroderar. I linje med McGraths tankar skriver Teece (2010) att ett företags förmåga att fånga värde kommer att äventyras om inte kapaciteten finns för att skapa nya affärsmodeller. Historien visar att innovatörer, om de inte kan erbjuda värdeförslag till konsumenter och inrätta affärssystem för att tillfredsställa dem kommer att misslyckas. Detta gör ledning, utformning och genomförande av affärsmodeller lika viktigt för den ekonomiska tillväxten som den tekniska innovationen i sig. Teknisk utveckling kommer själv inte skapa nytt värde för konsumenten, utan den tekniska innovationen behöver oftast matchas med en utveckling av affärsmodellen om företaget ska kunna fånga värde (Teece, 2010). Vidare förklarar Teece (2010) att en förändring av affärsmodeller i samband med teknisk innovation oftast gäller radikala innovationer, små förbättringar av tillverkningsprocessen kommer inte att kräva en förändrad affärsmodell, då värde i dessa sammanhang kan fångas upp av möjligheter till att sänka priser eller utöka sin produktion. I linje med Teece syn fann Saebi, Lien och Foss (2017) i deras undersökning att företagens benägenhet att anpassa sina affärsmodeller beror på om en händelse i miljön uppfattas som ett hot eller som en möjlighet. Desto allvarligare det externa hotet uppfattas, desto mer sannolikt är det att företagen ägnar sig åt att anpassa sina affärsmodeller. Däremot konstaterades att uppfattningar om möjligheter istället var förknippade med att upprätthålla affärsmodellens ursprungliga former.

Vid förändring av en affärsmodell är företag ofta ofrivilliga att ersätta sin redan befintliga modell tills en ny visat sig vara ett genomförbart alternativ. Detta skapar ett problem för företagen, då de står inför utmaningen att driva två affärsmodeller parallellt, när den nya modellen innebär kannibalisering av den äldre modellen (Velu & Stiles, 2013). Vidare beskriver Velu och Stiles (2013) att kannibalisering sker när antagandet av ett nytt förslag i form av en tjänst eller affärsmodell, minskar värdet på ett företags befintliga tillgångar och organisationsrutiner. Tillgångar kan vara både materiell och immateriella, medan organisatoriska rutiner är de etablerade procedurer som används för att bedriva den dagliga verksamheten. Chandy och Tellis (1998) beskriver ett företags vilja att kannibalisera som i vilken utsträckning de är beredda att minska det faktiska eller potentiella värdet av sina investeringar i tillgångar och organisatoriska rutiner. Om ett företag är starkt knutet till sin nuvarande resurser och undviker initiativ som kan påverka det negativt, kommer det att minska omfattningen av företagets utveckling.

Att använda två helt olika affärsmodeller hjälper företag att kunna utveckla en ny modell utan störningar från den befintliga. Att arbeta utifrån två helt separerade modeller minskar risken för hot om kannibalisering och bråk om marknadskanaler. Trots dessa fördelar kan två separata affärsmodeller vara kostsamt för ett företag, då båda måste drivas för sig självt och företaget kan då inte utvinna några synergieffekter (Markides & Oyon, 2010). Markides och Oyon (2010) hävdar att det måste vara en balans mellan de två modellerna. De ska vara tillräckligt separata för att undvika potentiella konflikter men tillräckligt sammanflätade för att inte tränga ut potentiella synergieffekter.

2.3 Drivkrafter till förändring

Jacobsen och Andersson (2013) befäster att en förändring behöver varken vara bra eller dålig, utan förändring är något som äger rum i alla sektorer och branscher, vilket gör att det är något företag måste förhålla sig till. Det är idag få personer som skulle acceptera att företag höll en passiv roll och bara lät förändring ske, utan idag kräver människor att förändring ska ske aktivt och på ett planerat sätt (Jacobsen & Andersson 2013). Van de Ven och Poole (1995) lyfter fram fyra olika drivkrafter som förklarar olika anledningar till att organisationsförändringar äger rum. Den första är förändring som en livscykel, där tillväxt är huvudfokus. Enligt livscykeldrivkraften sker förändringar utifrån ett förutbestämt utvecklingsmönster. Där organisationen i takt med dess utveckling genomgår ett antal faser. Det kan bland annat vara att en organisation utvecklas från ett fåtal anställda utan formella arbetssystem till en organisation med flera anställda. Detta tvingar organisationen till att förändras och ha rutiner för att fördela arbete och upprätta mer omfattande formella hierarkier. Den andra drivkraften Van de Ven och Poole (1995) beskriver är den teleologiska drivkraften. I drivkraften anses förändringen vara en planerad förändring med syfte att uppnå ett specifikt mål för att lösa ett problem. Modellen kan ses som ett analytiskt och rationellt perspektiv på förändring. Att förändringen baseras på ett uppfattat behov av förändring och därefter en analys om vilka problem som ska åtgärdas och en strategi för att utföra dessa.

Den tredje drivkraften till organisatoriska förändringar beskriver Van de Ven och Poole (1995) som en dialektisk process. I denna drivkraft kommer förändring från en maktkamp mellan olika intressen, där de olika intressena konfronteras med varandra. Den part som vinner kommer då att förändra organisationen så att den anpassas efter dess intressen. Så länge det finns grupper med olika intressen inom organisationen kommer det alltid finnas en grogrund för uppror bland dem som förtrycks (Jacobsen & Andersson 2013). Den sista drivkraften benämner Van de Ven och Poole (1995) förändring som en evolution. Där ses konkurrensen om de knappa resurserna som drivkraften. Enligt evolutionsdrivkraften sker inte förändringen inom organisationen, utan att populationen av organisationer förändrar sin sammansättning (Jacobsen & Andersson 2013). Det skapar ett naturligt urval och de organisationer som lyckas anpassa sig till omgivningen är de företag som kommer att finnas kvar (Van de Ven & Poole, 1995). Jacobsen och Andersson (2013) liknar modellen med Darwins teorier om arter. Där förklaras att giraffen inte utvecklar en lång hals för att den sträcker på sig, utan det är girafferna med lång hals som har bäst tillgång till föda och därmed blir den arten som överlever.

2.4 Förändrat kundbeteende inom dagligvaruhandel

I sin artikel (2013) undersöker forskarna Chocarro, Cortiñas och Villanueva olika variabler och dess effekter på konsumenters vilja att handla varor online. Studien lyfter specifika variabler som ökar sannolikheten för online köp. Desto längre avståndet är mellan konsumenten och butiken, desto mer benägna blir konsumenten att använda sig av onlinehandel. Möjligheten att handla online sparar konsumenten både tid, pengar och ansträngning och erbjuder därför en större bekvämlighet för konsumenten jämfört med

fysiska butiker (Chocarro et al, 2013). En annan variabel variabel som ökar möjligheten för onlinehandel är en väl strukturerad webbplats. En välorganiserad webbsida gör det enklare för konsumenten att både hitta den produkt de söker och jämföra olika alternativ (Chocarro et al, 2013). Detta gör processen enklare för konsumenten, då den minskar informationssöknings segmentet (Loiacono, Watson & Goodhue, 2007)

En anledning som enligt Chocarro et al (2013) minskar konsumenters benägenhet att handla online är en bra butiksmiljö. Dessa miljövariabler är både externa (parkeringstillgänglighet, skyltar, etc) och interna (renlighet och placering av varor, etc). Vidare betonar Chocarro et al (2013) vikten av en bra butiksmiljö, då det traditionellt sett har använts som styrmedel till att försöka kontrollera kundens beteend, eftersom butiksmiljön påverkar både tiden på kundens besök, dess spenderade belopp, antal köpta produkter, grad av impulsköp etc. En anledning till att vissa konsumenter fortfarande föredrar att handla i fysiska butiker är att det är svårare att behandla information, då produktinformationen ofta är begränsad till bilder och produktbeskrivningar från säljaren (Kim, 2020). Vidare beskriver Kim (2020) att det fortfarande finns en skepticism hos konsumenter till att göra inköp online, där förtroende ses som en avgörande faktor för att konsumenter ska vara villiga att handla online. Kim (2020) lyfter hotellbranschen, där 82% av branschens försäljning sker online, trots att hotell anses vara en erfarenhetsvara och bokning av boende online innebär en hög risknivå. Det hotellbranschen gjort för att skapa förtroende är att de erbjuder och uppmuntrar konsumenter att utvärdera hotell efter deras vistelse, vilket skapar underlag till andra konsumenter, som minskar deras osäkerhet kring en onlinebokning.

3. Metod

3.1 Forskningsansats

Patel och Davidsson (2019) beskriver tre olika former hur en forskare kan relatera teori och verkligheten med varandra. De tre olika forskningsansatser är induktion, deduktion och abduktion. Den deduktiva forskningsansatsen beskrivs som ett följande av bevisets väg. Från den redan befintliga teorin skapas hypoteser som sedan provas empiriskt i det aktuella fallet. Den bestämda teorin ligger då till grund för vilken empiri som ska samlas in (Patel & Davidsson 2019). Induktion ses istället som en motsats till den deduktiva ansatsen. Där införskaffas först data, för att därefter formulera hypoteser och teoretisk referensram (Bryman & Nilsson 2018). Givet studiens syfte, att beskriva och kartlägga dagligvaruhandels anpassning till en ökad e-handel, arbetade författaren utifrån en teoriram för att besvara studiens syfte. Under tiden förändrades teorikapitlet för att överensstämja med och kunna spegla empirin. Detta gör att studien har använt en kombination av en deduktiv och en induktiv forskningsansats, det Patel och Davidson (2019) beskriver som en abduktiv forskningsansats. Dubois och Gadde (2002) skriver att en abduktiv forskningsansats kan hjälpa forskare att utöka sin förståelse för både teoretiska och empiriska fenomen, genom att ständigt gå fram och tillbaka från en typ av forskningsverksamhet till en annan och mellan empiriska observationer och teori. Där den preliminära teoretiska ramen består av förutbestämda hypoteser, som med tiden utvecklas enligt vad som upptäcks genom det empiriska fältarbetet, samt genom analys och tolkning (Dubois & Gadde 2002).

3.2 Studiedesign

Då studiens syfte var att beskriva och kartlägga de åtgärder butikerna gör, valdes en kvalitativ studie. Valet motiveras av Bryman och Nilsson (2018), där en kvalitativ studie skapar möjlighet att uppfatta saker och ting genom den observerades ögon, vilket hjälper den betraktade att få djupare förståelse om varför den observerade agerar på ett visst sätt. Genomförandet av en kvalitativ studie skapar möjlighet till en flexibilitet kring forskningsområdet, då det ökar möjligheterna att fånga de studerade personernas perspektiv (Bryman & Nilsson 2018). Vidare beskriver Bryman och Nilsson (2018) att en kvalitativ studie tenderar att vara en strategi att inte inskränka eller begränsa undersökningen med allt för specifika frågor, utan istället använda mer generella frågeställningar. Valet av en kvalitativ studie motiveras ytterligare med studiens syfte, att undersöka hur den svenska dagligvaruhandeln anpassar sig mot en ökad e-handel. Det gör att det på förhand inte finns något facit på vad som är rätt eller fel, gällande hur situationen ska hanteras. Det innebär att problemet är komplext och särpräglat eftersom situationen är olika hos de olika dagligvarubutikerna. I sin bok *Vidga Vetandet* (2019) pekar Lind ut kvalitativa metoder som det bästa sättet att förstå och upptäcka komplexa problem och särpräglade fall.

3.3 Datainsamling

Vid insamling av kvalitativ data finns det en rad olika tillvägagångssätt, bland annat observationer och intervjuer. I denna studie valdes intervju som tillvägagångssättet för att samla in den kvalitativa datan. Valet motiveras av att intervjuer lämpar sig bra när det finns en tidsram att förhålla sig till, kvalitativa intervjuer skapar även möjligheter till djupare svar av respondenterna (Bryman & Nilsson, 2018). Vid intervjutillfällena användes en semistrukturerad intervjustruktur. Kännetecknen för en semistrukturerad intervju är att forskaren förberett ett antal frågor inom specifika teman. Dessa frågor används som en ram för intervjun men inte ett strikt manus. Forskaren kan under intervjun välja att ställa oförberedda följdfrågor (Bryman & Nilsson 2018). Syftet med att genomföra en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera ett särskilt fenomen, vilket gör att det inte på förväg går att formulera svarsalternativ för respondenten, därför tillämpas en semistrukturerad intervju för att ge respondenten flexibilitet samtidigt som intervjun förhåller sig till det valda undersökningsfenomenet (Patel & Davidson, 2019). Majoriteten av intervjupersonerna var även tillgängliga för ytterligare frågor via mail, om forskaren upptäckte eller kom på något nytt ämne som behövde förtydligas eller tilläggas.

3.4 Urval

Till urvalet identifierades ett antal kriterier till intervjupersonerna för att de skulle ses som relevanta, sett till forskningens syfte. De kriterier som användes var:

- Personerna skulle jobba i en dagligvarubutik som både har fysisk och digital försäljning.
- Personerna skulle arbeta med e-handel operativt eller strategiskt.
- Personerna skulle även ha arbetat med e-handel i minst två år.

I starten av datainsamlingsprocessen användes ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval beskriver Bryman och Nilsson (2018), är personer som för tillfället råkar finnas tillgängliga för forskaren. I denna studie syftade bekvämlighetsurvalet till en kombination forskarens geografiska plats och personer som forskaren hade någon form av relation till. Vidare kompletterades bekvämlighetsurvalet med ett kedjeurval. Där forskaren med hjälp av de intervjupersoner från bekvämlighetsurvalet fick kontakt med ytterligare respondenter som ansågs relevanta för forskningens syfte (Bryman & Nilsson 2018).

Alla intervjuerna skedde i respondenternas butiker, för att det skulle underlätta för intervjupersonerna och att de skulle känna sig mer bekväma och då ge bättre beskrivna svar. Intervjuerna spelades in för att underlätta forskarens arbetet med att analysera alla svar. Att spela in intervjuerna gav också forskaren möjlighet att vara mer aktiv under intervjun. Antalet intervjuer hade ett förutbestämt mål på femton intervjuer. Fördelningen skulle vara övervägande av personer med inflytande över det strategiska arbetet kring e-handel. Efter tolv intervjuer, där åtta olika butiker hade intervjuats upplevde forskaren att en statistisk mättnad hade uppnåtts. En statistisk mättnad sker när forskaren börjar känna igen svaren från tidigare intervjupersoner och ingen ny information ges än den som redan framkommit

(Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2013). Fördelningen av personer som arbetade strategiskt och operativt var 2:1 och de svar som framkom i de sista fyra intervjuerna var liknande de tidigare svaren, vilket gjorde att forskaren upplevde den insamlade datan som tillräcklig för att besvara forskningsfrågan.

Nedan finns en tabell över antalet respondenter, tid och datum för intervju. För att behålla respondenternas anonymitet har butikens namn benämnts som företag 1-8. Intervjupersonerna har haft olika roller inom butikerna, där majoriteten haft en mer inflytande roll och en del en operativ roll utan direkt inflytande av de strategiska besluten. På grund av detta har respondenterna delats upp i två olika grupper, som i studien benämns strategi och operativ. Detta ger läsarna en tydligare bild om respondenternas roll och hur svaren hänger ihop, utan att respondenternas anonymitet försvinner.

Företag	Tidsåtgång	Datum
Företag 1 Roll: <i>Strategi</i>	46 minuter	18/4-22
Företag 1 Roll: <i>Operativ</i>	31 minuter	18/4-22
Företag 2 Roll: <i>Strategi</i>	51 minuter	21/4-22
Företag 3 Roll: <i>Strategi</i>	45 minuter	26/4-22
Företag 4 Roll: <i>Strategi</i>	42 minuter	28/4-22
Företag 4 Roll: <i>Operativ (1)</i>	24 minuter	28/4-22
Företag 4 Roll: <i>Operativ (2)</i>	31 minuter	28/4-22
Företag 5 Roll: <i>Strategi</i>	42 minuter	3/5-22
Företag 6 Roll: <i>Operativ</i>	43 minuter	4/5-22
Företag 6 Roll: <i>Strategi</i>	33 minuter	4/5-22
Företag 7 Roll: <i>Strategi</i>	47 minuter	5/5-22
Företag 8 Roll: <i>Strategi</i>	30 minuter	9/5-22

3.5 Dataanalys

I takt med att fler intervjuer genomfördes, kunde författaren identifiera ett visst mönster mellan de olika respondenterna. Detta mönster kunde därefter utforma tre olika huvudtema att analysera från det empiriska materialet. Dessa var, drivkrafter till e-handel, affärsmodellens komponenter och utveckling och förändring av e-handel. Den här typen av analys beskriver Bryman och Nilsson (2018) som en tematisk analys. Vidare beskriver Bryman och Nilsson (2018) repetition som det vanligaste kriteriet till att identifiera ett mönster, för att slå fast ett tema. Repetition i sig kan emellertid vara ett otillräckligt kriterium för att något ska anses vara ett tema, utan det krävs att repetitionen anses vara relevant för undersökningens forskningsfråga eller forskningsfokus. Valet av den tematiska analysmetoden motiveras av valet att genomföra semistrukturerade intervjuer. Detta då Bryman och Nilsson (2018) skriver att det kan vara svårt att fastslå förutbestämda teman innan semistrukturerade intervjuer, eftersom intervjuerna inte följer något schema, då de skiljer sig åt beroende på respondenternas svar och vilka följdfrågorna blir.

3.6 Etiskt ställningstagande

För att respondenterna i studien skulle känna sig trygga applicerades Vetenskapsrådets (2002) fyra huvudkrav för att uppnå det grundläggande individskyddet, dessa fyra är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

I enlighet med informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002) informerades respondenterna om studiens syfte och hur undersökningen skulle genomföras. Respondenterna meddelades att deras medverkan var frivillig och att de när som helst kunde avbryta intervjun utan att behöva uppge några anledningar till det.

I enlighet med samtyckeskravet (Vetenskapsrådet, 2002) har varje respondent lämnat sitt samtycke för att medverka i undersökningen. Då alla personer varit myndiga har inte någon förmyndare eller målsmans samtycke behövts, utan respondentens samtycke har varit tillräckligt.

Studien har varit utformad i takt med Vetenskapsrådet (2002) konfidentialitetskrav, där uppgifter om identifierbara personer har antecknats, lagrats och avrapporteras på ett sätt, där utomstående inte har har möjlighet att identifiera de människor som medverkat i undersökningen.

I enlighet med Vetenskapsrådets (2002) nyttjandekrav kommer uppgifter om enskilda, insamlade för forskningsändamål, inte användas eller utlånas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften.

3.7 Studiens kvalitet

Inom den kvantitativa forskningen används oftast validitet och reliabilitet för att mäta kvaliteten på forskningen. I den kvalitativa forskningen har forskare däremot ställt sig frågeställande till dessa kriterier, då de inte anser kriterierna lika relevanta för den kvalitativa forskningen. Dessa forskare menar på att begreppens innebörd behöver anpassas för att bättre kunna beskriva den kvalitativa forskningens kvalitet (Bryman & Nilsson, 2018). För att undersöka kvaliteten i denna studie har därför Lincoln och Guba (1985) fyra tillförlighetskriterier valts, trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och neutralitet.

Det första kriteriet är trovärdighet, vilket bedöms på hur forskaren beskriver verkligheten. För att ha en stark trovärdighet behöver empirin ha en teoretisk koppling, vilket skapar en ökad legitimitet för resultatet. En studies trovärdighet stärks genom att den insamlade datan analyseras flertalet gånger och i flera steg (Bryman & Nilsson, 2018). Valet av den abduktiva forskningsansatsen har därför stärkt studiens trovärdighet, då den insamlade datan behövt bearbetas flera gånger för koppla samman teori och empiri.

Vidare beskriver Lincoln och Guba (1985) överförbarhet, vilket handlar om hur resultatet från studien kan överföras till andra kontexter och situationer. I studien är den svenska dagligvaruhandeln i fokus. Där målet är att kunna skapa bättre underlag för andra dagligvarubutiker att ta beslut ifrån. Då studien syftar på att beskriva dagligvaruhandels anpassning till en ökad e-handel anses resultatet från undersökningen att kunna appliceras på andra butiker inom branschen. Detta gör att studiens överförbarhet är hög. Att överföra studiens resultat till andra branscher än dagligvaruhandel anses vara ogenomförbart, men då dessa inte formulerats i studiens syfte påverkar det inte studiens överförbarhet negativt.

Pålitligheten ses som en motsvarighet till reliabiliteten inom den kvantitativa forskningen. För att säkerställa pålitlighet behöver forskaren noggrant redogöra alla moment i forskningsprocessen, däribland urval, problemformulering, analysmetod etc. Till kriteriet ingår även en bedömning av kvaliteten på slutsatsen (Bryman & Nilsson, 2018). Graden av pålitlighet i denna studie anses vara hög då det tydligt är redogjort för de val som ingått i forskningsprocessen.

Neutraliteten handlar om huruvida studiens resultat är vinklade åt något håll eller om det är objektivt. Forskaren ska inte medvetet låta personliga värderingar påverka utförandet av undersökningen (Bryman & Nilsson, 2018). I studien användes en tematisk analys som utgick ifrån respondenternas svar för att finna gemensamma teman. Detta gör att det finns risk att forskaren låtit egna värderingar påverkat det sätt som han tolkat intervjupersonernas svar, vilket kan leda till att studiens neutralitet försämras.

4. Empiri

4.1 E-handelns utveckling

Alla respondenter i undersökningen har uppfattat en ökad efterfrågan bland deras kunder, att ha möjlighet att handla sina varor online. De var överens om att covid-19 pandemin har accelererat den utvecklingen. Den ökade efterfrågan skilde sig beroende på om butikerna hade e-handel innan pandemin eller inte. För de butikerna som inte hade e-handel innan pandemin, tvingade den dem till att även erbjuda e-handel till sina kunder. De butiker som redan hade en fungerande e-handel fick istället, på grund av pandemin, öka dess kapacitet för att möta den ökade efterfrågan. Vidare beskrev alla respondenter att efterfrågan av e-handeln styrdes av det aktuella smittläget i samhället. När antalet covidsjuka ökade, ökade också butikens onlineförsäljning.

4.2 Lönsamhet

På frågan om e-handel i sig själv var lönsam skiljde sig svaren åt. Företag 5 beskrev att den personal som var anställd för att hantera e-handeln vissa dagar fick stötta upp resterande arbetet i butiken. Ett citat som belyser detta var: "Vissa dagar får vi kämpa för att hålla dem i arbete, minsta möjliga arbetsuppgift blir de tilldelade bara för att hålla dem sysselsatta". Trots att vissa butiker kämpade med att få e-handel lönsam fanns det andra som hade hittat ett fungerande recept. Företag 3 beskrev att de hade hittat en jämn nivå på sin e-handel och kunde därför applicera tillräckligt med resurser. Vidare sa företag 3 "vi har hittat en bra nivå på 140 ordrar per dag, det är en volym vi känner oss nöjda med och vi når den ungefär varje dag. Detta gör att personal och utrustning används på ett optimalt sätt och vi kan därför få vår e-handel att vara lönsam".

De butiker som hade en lönsam e-handel hade oftast en jämn försäljning på ca 10-12% (av den dagliga försäljningen) och kunde därför bättre anpassa deras resurser för att möta efterfrågan. Hos de butiker där e-handeln inte var lönsam utgjorde e-handel en andel mellan 0 till 5% och de kunde inte tydligt se någon trend eller stabilitet kring deras onlineförsäljning.

Trots att inte alla butiker hade en lönsam e-handel, så var det ingen av dessa butiker som hade någon plan på att sluta att bedriva e-handel. Butikerna såg e-handel som ett sätt att bevara sina kunder. De förutspådde att kunderna i framtiden kommer ta e-handeln för givet och att de då behöver erbjuda tjänsten för att behålla sina kunder. De kunder som enbart handlar online var inte lika viktiga, men man såg ett stort värde i att använda e-handel som ett komplement till sina fysiska kunder. För om de blir sjuka och inte kan åka till affären vill man fortfarande att de ska vara trogna butiken. Att inte erbjuda e-handel sågs som en risk, då de trodde att att kunden skulle handla från den butik där den själv kan välja om den vill handla fysiskt eller digitalt.

4.3 Strategi

Från intervjuerna var det tydligt att varje butiks ursprungliga strategi, den de hade innan införandet av e-handel, påverkade hur butikerna valde att arbeta med e-handeln. I de butiker där kvalitet och köpupplevelse präglade strategin, försökte man utnyttja e-handel som ett verktyg och lät det då kosta lite mer. Ett exempel på detta var att personalen som plockade onlineordrarna ute i butiken gavs möjlighet till att prata och hjälpa de kunder som befann sig i butiken, med en förhoppning av att skapa en bättre upplevelse för de fysiska kunderna. Trots att det ur ett e-handelsperspektiv skapar högre personalkostnader, då plockningen tar längre tid än vad den gjort om man inte hade varit behjälplig till de fysiska kunderna. De butiker som valde den här strategin var medvetna om att det gjorde att kostnaden för e-handel initialt blev större, men man såg butiksmiljön som en viktig faktor för att inte ge den fysiska kunden en sämre köpupplevelse. I vissa fall kunde det till och med ses som positivt, då det nu var mer personal i butiken som kunde hjälpa den fysiska kunden.

De butiker som istället för kvalitet hade som strategi att erbjuda ett billigare pris, försökte också att applicera den strategin till sitt arbete med e-handel, exempelvis vid plockning av varor. För att effektivisera arbetet och inte behöva spendera mer personalkostnad än nödvändigt var huvuduppgiften för dessa anställda att plocka ihop varorna så snabbt som möjligt. Butikerna var medvetna om att detta kunde uppfattas som negativt för de fysiska kunderna. De såg att deras kunder värderade billigare produkter högre än en mer lustfylld köpupplevelse, vilket skapade ett spelrum till att låta de som plockar e-handelsordrar jobba mer obehindrat jämfört med de butiker där dessa även skulle vara ett stöd till den fysiska kunden.

4.4 Marknaden

4.4.1 Priset

Då alla respondenter hade sett en ökad efterfrågan av e-handel hade de uppfattningen att deras marknad har förändrats. Att kunna jämföra priser har blivit ännu enklare och det har blivit svårare för butiker att höja pris på olika varor och tjänster. Med tjänster menas de butiker som erbjöd hemkörning till sina kunder. Rent ekonomiskt var hemkörning ett svårt område att få ekonomisk lönsamhet på. Många förklarade detta med att bensin- och dieselpriserna nu nått rekordhöga priser medans butikerna själva har haft kvar samma utkörningspriser som innan höjningarna. Trots att de respondenterna som erbjöd utkörning ville höja sina priser var det ingen som vågade göra det, på grund av att dess konkurrenter kunde erbjuda samma tjänst till ett lägre pris. I många fall rör det sig om liknande varor och då spelar det ingen roll för kunden vilken butik de handlar från. Därför var det ingen som vågade ta steget till att höja dess utkörningspriser, då man var rädd att förlora kunder.

Priset ansåg respondenterna gjorde en central del när det kom till e-handel. Detta då kunden idag kan jämföra butikernas olika varor hemma i tv-soffan och se vart det är billigast. Av kolonialvaror erbjuder många butiker liknande om inte samma vara, erbjuder båda butikerna då hemkörning har kunden inget incitament ur en prismässig synvinkel att välja den dyra framför den billiga kassen.

4.4.2 Kunden

När respondenterna fick frågan om de såg någon skillnad på köpbeteende mellan den fysiska och digitala kunden, viktade alla svaren åt ett håll och ett vanliga svaret var: "för oss är den fysiska kunden mer lönsam än den digitala". Butikerna såg att den digitala kunden var mer sund i sina köp och deras grad av spontanköp var väldigt låg. Då butikerna tjänar mindre på de kunder som handlar online, fanns det ingen anledning till att aktivt uppmuntra sina kunder till en ökad e-handel. Det krävs istället en balansgång där de kan erbjuda e-handel till de som vill, samtidigt som de ska behålla den fysiska kunden i butiken.

Trots att butikerna såg den digitala kunden i sig självt mindre lönsam än den fysiska, hade företag 3,4 och 7 identifierat att den kund som var mest lönsam för butiken var den som både handlar digitalt och i butik. Den kombinerade kunden handlar oftast de "tråkiga" vardagsvarorna digitalt, medan varor av högre kvalitet och prisklass ville de gärna själva välja ut, dvs varor från chark- och fiskdisk. Den här typen av kund ansåg butikerna vara gladare när den handlar och då mer öppen till att göra spontanköp, eftersom tvånget att gå till affären nu var borta och för kunden var butiksbesöket mer ett nöje.

4.4.3 Konkurrenter

Från intervjuerna kunde det identifieras att flera butiker arbetar aktivt med konkurrentanalyser. Respondenterna hade bra koll på vilka tjänster och produkter deras närmsta konkurrent erbjöd. De betonade vikten av att vara ödmjuk till den förändring som sker inom branschen. Man måste se vad konkurrenterna gör bra och överväga om det är något de själva ska ta efter, eller om det går att utveckla och göra bättre.

Ett exempel var Företag 7, som lyfte fram användning av skåp där folk kunde hämta upp sina varor. Respondentens butik hade själv ingen möjlighet att ha den här funktionen, då det inte fanns någon plats till det. Butiken uppfattade att det fanns en ökad efterfrågan kring skåpen och för att inte riskera att tappa kunder har butiken nu börjat förhandla med större företag för att kunna ha skåpen på deras arbetsplats. Butiken trodde att den nya funktionen skulle locka nya kunder där skåpen var placerade men att man kanske skulle tappa en del kunder i den befintliga butiken. Butiken analyserade att dessa isåfall skulle ta ut varandra, vilket gjorde att man i det totala inte skulle förlora kunder.

4.4.4 Utbudet

När butikerna skulle sälja sina varor online, upplevde de vissa svårigheter. En av de svårigheter var att kunna behålla samma utbud i butiken och online. En del av respondenterna hade ett eget bageri och en egen charkdisk i butiken. Dessa varor beskrev respondenterna som oerhört svåra att kunna sälja online, då det krävdes speciella ackrediteringar för att de skulle vara godkända för sälja online. Att inte erbjuda dessa produkter såg respondenterna som en stor nackdel, då de valt att ta fram dessa för att skapa lyxigare känsla hos kunden som ett sätt att konkurrera. I likhet med de som hade egen tillverkning i butik, såg även de respondenter som jobbade med stark lokal förankring ett tapp i den digitala försäljningen. Många av dessa leverantörer saknade tillräckliga ackrediteringar för att kunna utgöra en del av butikernas onlineutbud, vilket gjorde att de butiker med mål att ha en stark lokal förankring i dess utbud tappas sin nisch.

4.5 Tillgångar

Alla respondenter som intervjuades bedrev sin e-handel från sin befintliga butik. Där e-handelsfunktionen lagts som ett lager på den redan befintliga organisationsrutinen. Företagen har olika avdelningar som ansvarar för att fylla på varor ute i hyllorna, för att därefter plockas av den personalen som hanterar e-handelsordrarna. Trots att alla respondenter arbetade på detta sätt, påpekade dem att det inte är ett ekonomiskt lönsamt sätt att arbeta på. Citatet “ Det förstår vem som helst som läst någon kurs i ekonomi att det inte är lönsamt att ha en person som först plockar upp varorna för att en annan 10 minuter senare ska plocka ner de igen”, återkom flertalet gånger bland de olika intervjuerna. Detta visar att sättet de arbetar på är problematiskt och att plockningsarbetet var ett område där det fanns möjlighet för effektivisering.

För att komma ifrån den här problematiken lyfte bland annat företag 2, 4, 5 och 6 ideerna om att ha ett centrallager för att minska dubbelhantering av varor. Företag 2 och 6 hade provat att ha ett separat lager i sina lokaler där de förvarade dem varor som såldes mest. Den här typen av smålager övergas ganska snabbt, då det skapade ännu mer oreda och gjorde att processen att plocka ihop tog längre tid än innan. Att bygga ett helt nytt centrallager där e-handeln utgick ifrån var det få som hade möjlighet att göra. Investering i centrallager skulle bli för stor kostnad för den enskilda butiken. De intervjuade butikerna berättade att det idag fanns centrallager i de större städerna i Sverige men att de själva inte omfattades av de geografiska gränser där centrallagret levererade till. Att som enskild butik bygga ut och skapa ett centrallager i påbyggd lokal till butiken skulle enligt respondenterna bli en förlustaffär och i många fall hindrades även dessa av att det inte var möjligt att bygga ut den befintliga lokalen.

Alla de intervjuade butikerna använde sig av samma hantering plockning av e-handelsorder där plockningen sköttes ute i butiken. Då möjligheterna för radikala förbättringar av hanteringen inom de närmsta åren va ganska små, försökte de istället att hitta möjligheter att effektivisera den befintliga plockningen så bra som möjligt. Företag 1,3, 5 och 8 hade hittat ett sätt att effektivisera sin plockning av varor. Genom att dela in de olika områdena i zoner,

där ett fåtal personer enbart plockar en typ av varor, antingen färskvaror eller kolonial, blev plockningstiden snabbare än om en person skulle gå runt hela butiken. I de butikerna där e-handel fortfarande var i sin början hade man inte kommit lika långt i utvecklingen och där plockade fortfarande en person från alla avdelningar.

Ett hinder som respondenterna beskrev var trängseln från de fysiska kunderna, därför försökte butikerna att hinna med så mycket av plockningen under tider då det är mindre folk i butiken. En lösning företag 2, 4, 5, och diskuterade för att minska trängseln i butiken var att låta personalen jobba under natten. Detta hade effektiviserat arbetet då det både hade minskat plockningstiden för varje order och att kunderna inte hade behövt trängas med personalen i gångarna. Trots att butikerna funderat att starta nattplockning var det ingen som hade börjat med det, anledningen de beskrev var att det blev alldeles för dyra personalkostnader. Detta då personalens anställningsavtal gick under kollektivavtal för handel, vilket gjorde att om en anställd skulle jobba natttid krävdes 200% extra i obekväm arbetstidstillägg, vilket gjorde att initiativet hade varit en förlustaffär.

Företag 7 hade hört olika butiker som försökt att komma runt avtalen, med hjälp av att göra extra lagerutrymmen och starta nya bolag som då skulle gå under lageravtal istället för handelsavtal. Ett seriöst försök var det dock inget de kände till om, men företaget trodde att det skulle komma nya kreativa lösningar på hur man effektivare kan sköta e-handeln från den befintliga butiken.

4.6 Framtid

I frågan om hur butikerna såg på e-handel i dagligvaruhandeln om fem år, trodde alla att den skulle öka med några procentenheter. De butiker som idag har en e-handel på 10% eller mer, förväntade sig att den skulle ligga runt 15% inom de närmsta fem åren. Butikerna kände sig trygga med sin affärsmodell som den var idag och hade en förväntning att man kunde utveckla och effektivisera dagens arbetssätt till att möta den förväntade efterfrågan.

De butiker som hade en lägre andel e-handel än 10% (låg mellan 0-5% av omsättning) förväntade sig också en ökning, men inte lika högt som till 15 utan istället runt 10%. Då dessa butiker idag hade en låg andel e-handel hade man inte gjort några större investeringar för att utveckla sin e-handel. I dessa butiker var det också oftast bara ett fåtal personer som arbetade med e-handel och de var därför väldigt beroende av deras kunskap. Detta eftersom den personal som arbetade kontinuerligt med e-handel kunde plocka upp emot 4 artiklar/minut medan de örfarna, som fick ersätta när de ordinarie var sjuka, enbart plockade 1,5/artiklar per minut. Förutom personalens kunskap hade de mindre butikerna idag inte lika bra upphämningsmöjligheter för kunden. Detta förklarades i att butikerna inte hade en tillräckligt hög andel e-handel för att den skulle kunna betala av en sådan investering, utan de ville först se en tydlig trend för e-handeln som indikerade ett behov av investeringar.

Det som oroade butikerna i framtiden var om nya sjukdomar skulle sprida sig. Som tidigare beskrivet hade antalet covidsmittade och andel e-handel en stark korrelation. Företag 7 berättade att när antalet covidsmittade var som högst i slutet av november 2021 bestod hela

25% av deras försäljning via e-handeln. Att ha kapacitet för den här typen av kraftiga fluktuationer var det ingen av butikerna som hade råd med. För att e-handeln skulle kunna vara lönsam, förespråkade butiken en jämn andel e-handel. Detta då man kunde kontrollera hur mycket personal och att de investeringar man gjort skulle betala av sig. Att öka e-handeln upp emot 25% var ingen intresserad av, detta då butikerna, som tidigare nämnt, tjänar mer på den fysiska kunden än den digitala.

5. Analys

5.1 Drivkrafter för förändring till e-handel

Bland de intervjuade butikerna hade alla butiker ändrat sina ursprungliga affärsmodell till en ny, som även erbjöd kunder att handla sina varor online. I empirin beskrev butikerna att synen på e-handel hade förändrats i och med pandemin. Där det idag var något som butikerna arbetar aktivt med. De butiker som innan pandemin började med e-handel såg det som en möjlighet att kunna erbjuda ett nytt värde till sina kunder. Van de ven och Poole (1995) beskrev den teleologiska drivkraften som en planerad förändring med syfte att uppnå ett specifikt mål. Detta gör att det går att beskriva drivkraften bland de butiker som innan pandemin startade e-handel, som en teologisk drivkraft.

De butiker som inte bedrev e-handel innan pandemin, behövde i takt med pandemins intåg och förändrade köpvanor att kunna erbjuda sina kunder att handla online. Drivkraften att förändra för dessa butiker går att se vad Van de ven & Poole (1995) benämner som en evolution. Enligt denna modellen är konkurrensen om de knappa resurserna drivkraften och det skapar ett naturligt urval och de organisationer som lyckas anpassa sig till omgivningen är de företag som kommer att finnas kvar (Van de ven & Poole 1995). De knappa resurserna här anses vara kunderna, ett argument som stärker tesen för dessa butiker är att butikerna identifierat e-handel som en avgörande faktor i framtiden. Detta genom att butiker idag fortsatt bedriver sin e-handel, även om onlineförsäljningen i sig självt faktiskt är en förlustaffär för butikerna.

Vidare anledningar som visar varför en del butiker väntar med att genomföra förändringar beskrivs av Saebi, Lien & Foss (2017) att företagens benägenhet att anpassa sina affärsmodeller beror på om en händelse i miljön uppfattas som ett hot eller som en möjlighet. Desto allvarligare det externa hotet uppfattas, desto mer sannolikt är det att företagen ägnar sig åt anpassning av sina affärsmodeller. Detta såg vi i de företag som tidigare inte valde att anpassa sig till e-handel. När pandemin kom pressades dessa företag att förändra sin affärsmodell till att även innefatta e-handel, då fenomenet gick från möjlighet till hot.

5.2 Affärsmodellens komponenter

5.2.1 Strategi

Den stora skillnaden i butikernas arbete med strategi var mellan de butiker som ansåg sig tillhöra lågprisbutiker och de butiker som ville erbjuda kvalitet till sina kunder. I arbetet med e-handel speglades denna strategi likt tidigare beskrivet där personalen i kvalitets butikerna gavs möjlighet till att prata och hjälpa de kunder som befann sig i butiken. I lågprisbutikerna beordrade istället sin anställda att plocka ihop varorna så snabbt som möjligt och ha mindre kontakt med sina kunder. Respondenterna i undersökningen lämnade sin strategi, likt Wirtz et al (2016) beskrev, påverka hur man utformade de andra komponenterna i affärsmodellen. Detta

visar på att strategin har en stor påverkan på hur butiker väljer att hantera e-handeln. Där den övergripande strategin sätter ramar för vilka möjligheter varje butik har, att byta strategi blir därför svårare än att anpassa e-handeln till sin nuvarande strategi.

Valet kvalitetsbutikerna gjorde i att bibehålla en bra miljö för kunden i butiken kan förklaras av Chocarro et al (2013) forskning som visade att en bra butiksmiljö minskar konsumenters benägenhet att handla online. Att behålla en bra butiksmiljö för kunden blir därför viktigt för de butiker som är lite dyrare, då det annars finns risk att de förlora kunder om dessa väljer att handla online, eftersom man där inte kan konkurrera med lågprisbutiker.

5.2.2 Tillgångar

En annan av affärsmodellens komponent som diskuterades bland respondenternas var hur de skulle hantera deras tillgångar. Fokuset låg i huvudsak på de materiella tillgångar, där de flesta butikerna inte ansåg att deras lokaler var optimala för att bedriva en lönsam e-handel. Detta då det tvingar personalen till dubbelarbete, där de först ska plocka upp varor i hyllan för att tio minuter senare plockar ner dessa. Lösningen för att minska den dubbla hanteringen, var att skapa någon form av centrallager. Trots att centrallager var på tal i många av intervjuerna såg många detta som en stor kostnad och något man hade svårt att genomföra. Detta kan förklaras i Velu och Stiles (2013) beskrivning där företag ofta ofrivilliga att ersätta sin redan befintliga modell tills en ny visat sig vara ett genomförbart alternativ. Att flera av butikerna inte såg sig själva genomföra förändringen tror jag kan förklaras av att butikerna tjänar mer på den fysiska kunden, jämfört med den digitala. Detta då ingen kommer att förändra sin affärsmodell helt för att tillgodose en kund som de själva tjänar mindre. Jag tror att butikerna behöver, likt Velu och Stiles (2013) beskrivning, se att en ny affärsmodell är fungerande alternativ, för att ens överväga att satsa på nya lokaler än de lokaler dem har idag.

De butiker som hade en lägre andel e-handel än 10% hade inte gjort några större investeringar för utveckla sin e-handel. Detta förklarades i att butikerna inte hade en tillräckligt hög andel e-handel för att den skulle kunna betala av en investering, utan de ville först se en tydlig trend för e-handeln som indikerade ett behov av investeringar. En förklaring till varför butikerna inte genomför dessa investeringar beskriver Wirtz et al (2016) där ett tillgångar sätter ramen för vilka produkter och tjänster ett företag kan erbjuda, företaget behöver därför ha en balans mellan vilka tillgångar de äger och vilka som används, detta då outnyttjade tillgångar gör företaget mindre effektivt och i vissa fall mindre lönsamt. Jag tror att butikerna är rädda för att förlora ekonomiskt och bli mindre nu och att de därför inte genomför några investeringar. I det långa loppet anser jag detta vara en dålig ide då de fortfarande tror att e-handeln kommer att öka, vilket kommer tvinga de till att utveckla nya förändringar framöver.

5.2.3 Kunden

E-handeln tillgängliggör en enklare prisjämförande mellan varor och kunder kan jämföra olika olika varor hemma i tv-soffan och se var det är billigast. Wirtz et al (2016) lyfte även

fram kunden som en viktig komponenterna i affärsmodellen. Där de kundsegment ett företag involverar i sin affärsmodell sätter ramen för vilka kunderbudande som är relevanta, vilka specifika produkter och tjänster som ska erbjudas och vilka försäljningskanaler företaget ska använda (Osterwalder et al, 2005).

Detta gör att de butiker som ses som lågprisbutiker nu får en fördel, eftersom kunden tydligare ser att just dem är billigare. Är kunden inte ute efter några speciella varor utan nöjer sig med standard varorna, kommer de troligtvis att handla ifrån de butiker som erbjuder lägst pris. Problemet för lågprisbutikerna är att kunden fortfarande är mer lönsam i butik än online, är det bara priset som gör att folk väljer att handla från butiken finns risken att dessa butiker kommer få en större andel onlinekunder, eftersom det då inte ger några ytterligare incitament att handla i butiken.

Butikerna som istället vill erbjuda kvalitet snarare än ett lågt pris har ett annat utbud i butiken jämfört med vad de har online. Detta gör att det finns incitament för kunden att komma till butiken, och då kanske göra spontanköp i den fysiska butiken. Utmaningen för dessa butiker då blir att förhålla sig till vad Chocarro et al (2013) skriver i sin text, där butiksmiljön påverkar kundens beteende inne i butiken. Dessa butiker hade märkt att plockning av e-handelordrar påverkar kunderna i den fysiska butik, vilket gör att de behöver hantera den situationen för att inte kunden ska få en sämre köppplevelse.

Det som alla respondenter belyste var att den digitala kunden i sig självt var mindre lönsam än den fysiska. Detta betyder att butikerna måste se till att behålla en lagom nivå på sin e-handel. Att tappa de kunder som endast vill handla online gör inte så mycket utan de viktigaste är de kunder som vill handla online någon gång ibland. Där gäller för butikerna att ha en balans i att kunna erbjuda dessa möjligheten till e-handel utan att det kräver allt för mycket resurser.

5.3 Förändring och utveckling av affärsmodell

Bland de respondenter som har deltog i undersökningen hade alla på något sätt integrerat e-handeln in sitt sätt att skapa värde, dvs deras affärsmodell. Den nya affärsmodellen som nu användes var som en utveckling av deras tidigare men att den nya nu även innefattade e-handel. Som Chandy och Tellis (1998) beskriver, är ett företags vilja att kannibalisera som i vilken utsträckning det är beredda att minska det faktiska eller potentiella värdet av sina investeringar i tillgångar och organisatoriska rutiner. Bland de intervjuade företagen visades att den nya affärsmodellen helt hade kannibaliserat den gamla. Detta då de organisatoriska rutiner som fanns innan har behövt att förändras för att e-handel skall vara effektiv.

Butikerna beskrev att utveckla sin affärsmodell till att innefatta e-handel som ett sätt överleva konkurrensen. Förändringen av butikernas affärsmodell kan beskrivas genom McGrath (2010), där han belyser betydelsen att uppdatera sin affärsmodell till den rådande omgivningen. Slutar företaget att utveckla sin affärsmodell finns det risk att dess värdeskapande urholkas och att affärsmodellens funktion eroderar.

Använder de samma affärsmodell de haft tidigare kommer inte e-handel att få något utrymme och det värde butiken erbjöd tidigare kommer nu inte längre skapa något värde. Utan kunder kommer välja den butik där de själva kan välja hur de vill, vilket gör att den ursprungliga affärsmodellen eroderats.

6. Slutsats

Uppsatsens syfte var att besvara hur den svenska dagligvaruhandeln anpassar sin affärsmodell till en ökad E-handel. Slutsatsen är att den svenska dagligvaruhandel har utvecklat den redan befintliga affärsmodellen, där e-handeln lagts till som ytterligare en del.

Att förstå sin affärsmodellen ger möjligheter att kunna utveckla arbetet med att skapa värde för sina kunder, detta då den beskriver arkitekturen och logiken i ett företags värdeskapande. Uppsatsen visar att e-handel nu blivit en del av vardagen för dagligvaruhandeln. Kunderna är idag så pass bortskämda med möjligheten att kunna handla närsomhelst och hur de vill. Att inte kunna erbjuda sina kunder möjligheten att handla online kan därför leda till att dessa kunder försvinner. Hur dagligvaruhandeln väljer att hantera anpassningen till sin affärsmodell är dock olika mellan butikerna. Att göra radikala förändringar och helt förändra sättet de skapar värdet till kunden (sin affärsmodell) är inte något butikerna har i sin plan. Istället visar uppsatsen att integrera e-handel i sin butik är det bästa tillvägagångssättet. Detta på grund av att butikerna fortsatt kan utgå från sin redan befintliga affärsmodell och utveckla den till att även innefatta e-handel.

Uppsatsen visar också de viktigaste komponenterna de svenska dagligvaruhandelsföretagen behöver tänka på för att anpassa sin affärsmodell till en ökad e-handel. Den ursprungliga strategin behöver vara tydlig, eftersom valen av arbetssätt i samband med e-handels arbete ger konsekvenser. Att ha en tydlig strategi hjälper då butikerna att hantera de konsekvenser som uppstår. Vidare visar uppsatsen att butikernas tillgångar sätter gränser för vad de har möjlighet att förändra. En annan komponent butikerna behöver ta hänsyn till är kunden, kundens köpbeteende förändras när den handlar online. Butikerna tjänar mindre när kunden handlar online jämfört med vad de gör om kunden handlar butik, därför gäller det att ta hänsyn till olika faktorer som påverkar kundernas vilja att handla i butik. Att ha kvar kunden i butiken är fortfarande butikernas mål och genom att använda e-handel kan kunderna fortsatt vara butiken trogna trots att de inte har möjlighet att handla fysiskt.

6.1 Studiens begränsningar och förslag på vidare forskning

De begränsningar studien har är att den enbart fokuserat på traditionella fysiska livsmedelsbutiker. Detta exkluderar andra möjliga aktörer inom dagligvaruhandeln. Det gör att studien inte kan användas till hela branschen utan enbart för de redan befintliga butikerna. Att utveckla forskningen skulle därför vara att också studerar dessa aktörer, för att på så vis kunna skapa en bredare och djupare bild om hela den svenska dagligvaruhandeln.

De butiker som intervjuades utgick alla från forskarens geografiska plats, detta gjorde att de föll utanför de områden där deras moderbolag hade utvecklat större centrallager. Studiens generaliserbarhet blir därför lägre, eftersom hur de intervjuade butikerna agerar kan vara svårt att applicera på en butik innanför det geografiska området för centrallagret. Dessa butiker kan då behöva göra andra anpassningar i sin affärsmodell. Vidare forskning kan därför vara att även innefatta dessa butiker och jämföra om det skiljer sig åt i arbetet med sin affärsmodell mot en ökad e-handel.

Då studiens genomfördes genom kvalitativ forskning var urvalet sett till populationen liten. Detta gör att det inte går att göra någon större generalisering hela den svenska dagligvaruhandelns anpassar sina affärsmodeller. Vidare forskning bör därför innehålla fler dagligvaruhandels företag, för att öka dess generaliserbarhet på hela populationen inom den svenska dagligvaruhandeln.

Referenslista

Abbu, H., Fleischmann, D., & Gopalakrishna. 2021. The Case of Digital Transformation in Grocery Business: A Conceptual Model of Digital Grocery Ecosystem *Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc*, pp.1-9

Afuah, Allan & Tucci, Christopher. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. Boston McGraw-Hill.

Amit, R. & Zott, C., 2001. Value creation in E-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), pp.493–520.

Baden-Fuller, C. & Haefliger, S., 2013. Business Models and Technological Innovation. *Long range planning*, 46(6), pp.419–426.

Bryman, A. & Nilsson, B., 2018. *Samhällsvetenskapliga metoder* Tredje upplagan.,

Chandy, R.K. & Tellis, G.J., 1998. Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of marketing research*, 35(4), pp.474–487.

Chocarro, R., Cortiñas, M. & Villanueva, M.-L., 2013. Situational variables in online versus offline channel choice. *Electronic commerce research and applications*, 12(5), pp.347–361.

Currie, W.L., 2004. Value creation from the application service provider e-business model: the experience of four firms. *Journal of enterprise information management*, 17(2), pp.117–130.

Dubois, A. & Gadde, L.-E., 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), pp.553–560.

DI. 2021. *Lönsam e-handel en utmaning för matjättarna: "Växte med 100 procent"*
<https://www.di.se/nyheter/lonsam-e-handel-en-utmaning-for-matjattarna-vaxte-med-100-procent/> [2022-04-12]

Gordijn, J., Akkerman, H. 2001. Designing and Evaluating E-Business Models. *Intelligent Systems, IEEE*. pp. 13-17

Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51, 32–39

Foodora. 2022. *Foodora fortsätter utmana livsmedelsbranschen - två nya livsmedelsbutiker öppnar!*
<https://www.mynewsdesk.com/se/foodora-punkt-se/pressreleases/foodora-fortsatter-utmana-livsmedelsbranschen-tvaa-nya-livsmedelsbutiker-oepnar-3170540> [2022-04-20]

- Jacobsen, D.I. & Andersson, S., 2013. Organisationsförändringar och förändringsledarskap 2., [rev.] uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Kallio, J., Tinnilä, M. & Tseng, A., 2006. An international comparison of operator-driven business models. *Business process management journal*, 12(3), pp.281–298.
- Kim, R.Y., 2020. The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. *IEEE engineering management review*, 48(3), pp.212–218.
- Konkurrensverket. 2021. *Konkurrens och tillväxt inom e-handeln*
<https://www.konkurrensverket.se/informationsmaterial/rapportlista/konkurrens-och-tillvaxt-inom-e-handeln/> [2022-04-12]
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publishing.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur
- Livsmedelsverket, 2021, *E-handel med livsmedel - att tänka på för företag*
<https://www.livsmedelsverket.se/foretagande-regler-kontroll/regler-for-livsmedelsforetag/e-handel> [2022-04-20]
- Loiacono, E.T., Watson, R.T. & Goodhue, D.L., 2007. WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites. *International journal of electronic commerce*, 11(3), pp.51–87.
- Markides, C.C. & Oyon, D., 2010. What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan management review*, 51(4), pp.25–32.
- Marshall, B, Cardon, P, Poddar, A & Fontenot, R. 2013. Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *The Journal of computer information systems*, 54(1), pp.11–22.
- McGrath, R.G., 2010. Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long range planning*, 43(2), pp.247–261.
- Osterwalder, A, Pigneur, Y, Tucci, CL, 2005, Clarifying Business Models: Origins, *Present, and Future of the Concept*, *Communications of the Association Information Systems* 16, pp.1-25
- Patel, R. & Davidson, B., 2019. *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning Femte upplagan*.
- Ramus, K., & Asger Nielsen, N. 2005. Online grocery retailing: what do consumers think? *Internet Research*, 15(3), pp.335–352.

Saebi, T., Lien, L. & Foss, N.J., 2017. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long range planning*, 50(5), pp.567–581.

Svensk Dagligvaruhandel 2022 *Försäljningsutveckling i dagligvaruhandeln 2021*
<https://www.svenskdagligvaruhandel.se/arsrapport-2021/forsaljningsutveckling/>
[2022-04-04]

Svensk Handel. 2021. *Läget i handeln 2020*
<https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln-2020.pdf> [2022-03-29]

Svensk Handel. 2022. *Läget i handeln*
<https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/laget-i-handeln/laget-i-handeln-2021.pdf> [2022-04-06]

Svenska dagbladet. 2021. *E-handeln inte lönsam – en huvudvärk för Ica*
<https://www.svd.se/a/x3QrpR/icas-och-axfoods-hinder-e-handeln-inte-lonsam>

Teece, D.J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43(2), pp.172–194.

Vandeven, A. & Poole, M.S., 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management review*, 20(3), pp.510–540.

Velu, C. & Stiles, P., 2013. Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models. *Long range planning*, 46(6), pp.443–458.

Vetenskapsrådet, 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36–54

Yip, G.S., 2004. Using Strategy to Change Your Business Model. *Business strategy review*, 15(2), pp.17–24.