



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Uppkomsten av strukturella förändringar vid implementering av e-handel

- En analys av strukturförändringar inom SME

Structural changes arising from implementation of e-commerce  
-An analysis of structural changes in SME

*Marcus Backlund, Erik Dahlberg och Simon Svensson*

Självständigt arbete · 15 hp · Grundnivå  
Ekonomi – kandidatprogram och Agronomprogrammet - ekonomi  
Examensarbete nr 865 · ISSN 1401-4084  
Uppsala 2014

## **Uppkomsten av strukturella förändringar vid implementering av e-handel**

- En analys av strukturförändringar inom SME

Structural changes arising from implementation of e-commerce

-An analysis of structural changes in SME

*Marcus Backlund, Erik Dahlberg och Simon Svensson*

**Handledare:** Goudarz Azar, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Carl Johan Lagerkvist, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi C

**Kurskod:** EX0538

**Program:** Ekonomi – kandidatprogram och Agronomprogrammet - ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2014

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 865

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** e-handel, strukturförändringar, SME, organisationsteori, organisationsstruktur



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Utvecklingen av e-handel som försäljningsplattform har skett dramatiskt de senaste åren. Allt fler återförsäljare använder sig av e-handel och många renodlade e-handelsbutiker har etablerat sig på den svenska marknaden. För ett mindre företag kan övergången från fysisk försäljning till e-handel påverka organisationsstrukturen. Vi vill i studien analysera interaktionen mellan e-handel och de strukturella förändringar som kan förekomma i denna process.

Vi skulle vilja rikta ett särskilt tack till vår handledare Goudarz Azar som engagerat sig i arbetets utveckling och resultat. Ett stort tack går även till de fallföretag som ställt upp på intervjuer och varit mycket tillmötesgående under uppsatsens gång.

Uppsala, den 28 maj, 2014

*Marcus Backlund, Erik Dahlberg & Simon Svensson*

# Abstract

This study intends to examine how e-commerce has contributed to structural changes in two small companies. In total, two companies in the Uppsala-Stockholm region contributed with empirical material. Their businesses operate both through physical retail outlets and through e-commerce. Since structural or organisational changes arise when a company establishes e-commerce, this study aims to analyse this process. While previous research has mainly focused on large companies on an international level, this analysis concentrates on SME (Small and Medium Enterprises) with relatively limited resources.

The methodology is based on a qualitative interview, consisting of questions based on organisational theory. Interviews are performed with open-ended questions, which are complemented with follow-up questions. The interviewees' responses to the questions are later analysed using theory from the fields of marketing, change and structure. Results from this empirical study indicate that a correlation could exist between the implementation of e-commerce and structural changes.

This research is characterized by several limitations and a refined scope. The study has been conducted over a short period of time and the companies within the study are characterized by a unique context. This leads to a conclusion that any generalization should be made with caution. However, the result and implications of the study can be useful for planning the establishment of e-commerce in SMEs, as well as in further academic research.

# Sammanfattning

De senaste åren har den internetbaserade försäljningen ökat i Sverige. För företag inom detaljhandeln innebär den geografiska begränsningen ett hinder för fortsatt tillväxt. E-handel möjliggör tillgänglighet till en större marknad, vilket framförallt gynnar mindre företag. Studiens avsikt är att undersöka om e-handeln har bidragit till strukturella förändringar inom två mindre företag. Totalt har två anställda från två företag i Uppsala- Stockholmsområdet bidragit med empiriskt material. Dessa verkar inom detaljhandelsbranschen med skoförsäljning, på en lokal marknad och genom e-handel.

Analysen koncentreras kring SME (små och medelstora företag), då deras bristfälliga resurser i större utsträckning kan medföra behov som inte kan uppfyllas. Metoden som används i undersökningen är en kvalitativ intervju bestående av frågor som baserats på relaterad organisationsteori. Intervjuerna innehöll öppna frågor som kompletterades med följdfrågor. Intervjuobjektens svar analyserades med hjälp av teori inom områdena marknadsföring och organisationsteori.

Resultaten från den empiriska undersökningen påvisar en korrelation mellan implementeringen av e-handel och strukturella förändringar. Sambandet klargjordes ytterligare genom de empiriska resultaten som påvisade att en ökad personalstyrka, tillkomna arbetsuppgifter och klara arbetsbeskrivningar, leder till ett större behov av strukturell anpassning. Koordinering, förmedling av rutiner och kommunikation har även ett starkt samband med uppkomna strukturella förändringar.

Undersökningen karaktäriseras av ett flertal avgränsningar och en definierad omfattning. Det faktum att studien har genomförts under en kort tidsperiod, samt att fallföretagen är verksamma i en unik kontext, leder till att eventuella generaliseringar bör genomföras med största försiktighet. Studiens resultat samt implikationer kan dock användas i ett större perspektiv, exempelvis då SMEs planerar att etablera en e-handel och vid ytterligare akademisk forskning.

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM OCH SYFTE .....	1
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.4 UPPSATSENS STRUKTUR.....	4
<b>2 TEORETISKT RAMVERK</b> .....	<b>5</b>
2.1 ALLMÄN LITTERATURGENOMGÅNG.....	5
2.1.1 Studier kring förändring .....	5
2.1.2 Studier kring struktur.....	6
2.2 TEORIER.....	6
2.2.1 Marknadsmix modellen – med fokus på Plats .....	7
2.2.2 Den öppna systemmodellen .....	8
2.2.3 En strukturmodell .....	10
2.2.4 Strukturdefinition och organisatorisk design.....	11
<b>3 METOD</b> .....	<b>16</b>
3.1 LITTERATURGENOMGÅNG.....	16
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	16
3.3 KVALITATIVA INTERVJUER SOM FORSKNINGSTRATEGI .....	17
3.4 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	18
3.5 URVAL .....	18
3.6 ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	19
3.7 INTERVJUERNAS UPPBYGGNAD .....	19
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>20</b>
4.1 FALLFÖRETAG A.....	20
4.1.1 Historisk översikt.....	20
4.1.2 Implementeringsprocessen av e-handeln.....	20
4.1.3 Implementeringseffekter.....	21
4.2 FALLFÖRETAG B.....	23
4.2.1 Historisk översikt.....	23
4.2.2 Implementeringsprocessen av e-handeln.....	24
4.2.3 Implementeringseffekter.....	25
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>26</b>
5.1 VARFÖR FÖRÄNDRA .....	26
5.2 MARKETING MIX – PLATS .....	26
5.3 STRUKTURDEFINITION .....	27
5.4 CHANDLERS STRUKTURMODELL.....	27
5.5 LEAVITTS ÖPPNA SYSTEMMODELL .....	28
5.6 MINTZBERGS STRUKTURBESTÄMNING .....	29
5.6.1 Innan e-handel.....	29
5.6.2 Efter e-handel introducerats.....	29
<b>6. DISKUSSION</b> .....	<b>31</b>
<b>7. SLUTSATS</b> .....	<b>33</b>
7.1 VÄGLEDANDE IMPLIKATIONER .....	35

## REFERENSER

### BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjuguide med Företagare och Anställd

Bilaga 2 – Intervjuguide med Agenten

# 1. Introduktion

I detta kapitel kommer bakgrunden till det valda ämnet att beskrivas. Därefter kommer en problembakgrund och problemformulering presenteras. Till sist redogörs uppsatsens syfte, avgränsningar och struktur.

## 1.1 Bakgrund

Vid den första internetboomen i början av 2000-talet var det många analytiker som antog att e-handel skulle överta handeln från den renodlade fysiska butiken. Dock drog övergången ut på tiden och inte förrän 2005 började försäljningsbarometern generellt stiga för e-handeln i Sverige. Fördröjningen berodde framförallt på bristfälligt förtroende för distanshandeln, samt att kunderna fortfarande upplevde den fysiska butiken som bekväm (HUI, 2013).

Under de senaste åren har emellertid den internetbaserade försäljningen inom Sverige ökat kraftigt. Svenska konsumenter är idag de mest uppkopplade i världen och år 2013 omsatte e-handeln 37 miljarder kronor, vilket var en ökning med 17 % från föregående år (HUI, 2013). Användningen av smarta mobiltelefoner och mobilt bredband är utbredd bland svenska konsumenter. Den elektroniska marknadsföringen i detta sammanhang kan delvis förklara den ökade försäljningen över internet. Detta har medfört att svenska detaljhandelsföretag ligger relativt långt fram i den digitala utvecklingen. En bidragande orsak till den kraftiga ökningen under 2013, var att både renodlade e-handelsaktörer och fysiska butiker nu satsar allt mer på att sälja och marknadsföra sina produkter genom ytterligare försäljningsplattformar, exempelvis e-handel. E-handelsaktörer har etablerat reguljär butiksförsäljning, samtidigt som renodlade fysiska företag startar e-handel (HUI, 2013).

Den svenska e-marknaden utgörs framförallt av små och medelstora (SME) e-handelsaktörer. Dessa företag har en omsättning upptill 50 miljoner euro och har maximalt 249 anställda (Svenskt Näringsliv, 2014). Allt fler SMEs har idag en e-handel för att komplettera den fysiska butiken. För dessa aktörer har en etablering av e-handel genererat starkare konkurrenskraft, ökad försäljning och tillgång till större marknad (HUI, 2013).

## 1.2 Problem och syfte

SME:s har begränsade resurser samtidigt som organisatoriska förändringar kräver resurser (Bausch et al., 2011). De begränsade resurserna kan vara både finansiellt kapital och humankapital i form av personal och kunskap. Vidare framhäver tidigare forskning att en stor skillnad mellan SME och stora företag är de resurser som de förfogar över (Lomerson, 2006). SMEs betraktas även som flexibla organisationer med kort reaktionstid och som har lätt att anpassa sig till nya förutsättningar i omgivningen, exempelvis nya marknadskrav (Levy & Powel, 1998). Undersökningar inom området organisationsteori har främst fokuserat på stora företag (Ates et al., 2013; Meijaard et al., 2002) vilka endast utgör ca 0,2 procent av det totala företagsbeståndet (Svenskt Näringsliv, 2014). Därmed existerar ett behov av studier kring SMEs.

Dagens företag är verksamma i en föränderlig omvärld vilket innebär ett behov av att förändra organisationsstrukturen (Clegg et al., 2007). Att implementera en e-handel i ett företag med befintlig fysisk butik identifieras i den här studien som en organisatorisk förändring och strukturen kommer således att påverkas (Clegg et al., 2007). Clegg et al. (2007) beskriver etableringen av en e-handel som en organisatorisk förändring vilket kan länkas samman med Leavitts (1965) beskrivning av en ny uppgift. Ett företag som implementerar en ny uppgift kommer att uppleva organisatoriska förändringar i dess övriga komponenter: struktur, teknologi och aktörer (Leavitt, 1965). I denna studie kommer den nya uppgiften att utgöras av arbetsuppgifter relaterade till e-handel. När ett företag etablerar en e-handel kan detta betraktas som en del av företagets förändringsprocess. Forskning inom organisationsförändring visar att förändringar är livsnödvändiga för företag och dess förmåga att konkurrera och i slutändan överleva på den marknad de är verksamma i (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ett flertal studier lyfter fram e-handels betydelse, då den erbjuder ett större och mer varierat utbud än enbart fysisk butiks försäljning (Musso, 2010). E-handel är av stor vikt då det tillför SMEs möjligheter genom utökad försäljning och marknadsföring utanför en lokal marknad (Abebe, 2014). Företag som etablerar e-handel upplever ett positivt samband mellan genomsnittlig nettoförsäljning och tillämpningen av e-handeln (Abebe, 2014). Att studera e-handel blir därför relevant då det är en organisatorisk förändring, vilket enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) var livsnödvändiga för företags fortsatta överlevnad.

Tidigare resonemang om SME, e-handel, nya uppgifter och strukturella förändringar medför att en studie kring dessa kan bidra till en mer nyanserad bild av verkligheten. Denna studie fokuserar på konsekvenserna av att etablera e-handel inom SMEs och dess strukturella följd effekter. Att implementera e-handel betraktas i studien som en betydande organisatorisk förändring och därför ligger intresset i att undersöka vilka effekter e-handeln har på organisationens struktur. Syftet med uppsatsen kan konkretiseras till följande mening:

*Syftet med uppsatsen är att studera de strukturella förändringar som uppstår vid implementering av e-handel i SMEs.*

## 1.3 Avgränsningar

### **Strukturförändringar**

Studien begränsas till själva strukturförändringen som uppkommer vid implementeringen av e-handel. Undersökningen bortser därmed från vad som drivit fram implementeringsprocessen gällande aspekter kring företagarnas viljor, beteende eller attityd. I undersökningen definieras struktur enligt Bakka et al. (2006, s 274).

”Struktur är beteckningen på de mer stabila elementen i organisationen. Det kan vara auktoritetssystem (hierarkier), den horisontella arbetsfördelningen mellan olika uppgiftsområden (avdelningar) och kommunikationsmönster”



## **SME**

Uppsatsen inriktas på strukturförändringar inom SME:s, vilka har knappa resurser (Bausch et al., 2011) och är relativt sett mer flexibla (Levy & Powel, 1998). SMEs är enligt EU:s definition ett företag som har upp till 249 anställda, samt en omsättning som inte överstiger 50 miljoner euro (Svenskt Näringsliv, 2014). Denna avgränsning berättigas genom att det finns en avsaknad av undersökningar gällande strukturella förändringar hos SME (Damanpour & Aravind, 2011).

## **e-handel**

I arbetet kommer e-handel att likställas med den definition som e-barometern använder sig av: ”E-handel definieras som försäljning av varor via internet som levereras hem, till ett utlämningsställe eller hämtas i butik, lager eller utlämningslokal av konsument. Det innebär att följande inte definieras som e-handel i e-barometern:

- Köp i butik som först har bokats via internet
- Försäljning av tjänster (till exempel resor, hotell och konsertbiljetter) som sker via internet
- Nedladdningar av t ex musikfiler, filmer och applikationer
- Försäljning via internet mellan företag
- Försäljning via internet mellan privatpersoner” (HUI, 2013, s. 3)

En avgränsning inom området är fördelaktigt då e-handel som begrepp kan variera mellan olika branscher och aktörer.

## **Tid**

Fallföretagen i undersökningen placeras i kategorin fysiska reguljära butiker som nyligen etablerat en e-handel. En nyetablerad e-handel avser i den här studien en e-handel som har implementerats under de senaste två åren, men som existerat i minst ett år. Avgränsningen genomförs för att synliggöra eventuella uppkomna strukturella förändringar. Tidsperspektivet är även viktigt för att säkerställa reliabiliteten hos mottagna svar från intervjuobjekten. Med reliabilitet menas i detta sammanhang att den insamlade empirin ska anses som tillförlitlig och trovärdig då implementeringen skedde relativt nyligen.

## **Sektor**

Avgränsningen omfattar specialiserade butiker med ett tydligt definierat produktsortiment. Ett definierat produktsortiment ska i studien ses som smalt, specialiserat, och vara begränsat till antalet. Dessa butiker befinner sig inom segmentet detaljhandel, det vill säga att de fungerar som återförsäljare och erbjuder kunder att köpa enskilda produkter. Genom att analysera företag inom detaljhandel begränsas undersökningen till likartade verksamheter. Undersökningen fokuserar därtill på företag som övergått från fysisk butik till att även sälja produkter över internet. Denna avgränsning motiveras genom att implementeringen av e-handel ses som ett exempel på organisatorisk förändring som de analyserade företagen har gemensamt.

## **Geografi**

Vidare görs en geografisk avgränsning till företag som är verksamma i Uppsala och Stockholm, samt den närmaste omgivningen. Detta berättigas genom studiernas belägenhet och författarnas regionala förståelse.

## 1.4 Uppsatsens struktur

Kapitel 1 innehåller en bakgrund med introduktion till ämnet där problemformulering, syfte och avgränsningar har presenterats. Studiens disposition presenteras nedan genom en schematisk bild i figur 1.



*Figur 1. Studiens disposition.*

I kapitel 2 introduceras läsaren till undersökningens bakomliggande teori och litteraturgenomgång. Metoden, studiens tillvägagångssätt samt en motivering till studiens vetenskapliga angreppssätt presenteras i kapitel 3. Kapitel 4 innehåller en beskrivning av den empiriska bakgrunden samt det empiriska resultaten från intervjuer av företagare och anställda på Fallföretag A och B. Kapitel 5 förenar det empiriska resultatet med teorin genom en analys, för att senare sammanställas till ett flertal diskussioner i kapitel 6. Slutligen presenteras ett huvudresultat och flera mindre synliga observationer i kapitel 7.

## 2 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel kommer teorier presenteras som är relevanta för att bemöta syftet och problemformuleringen. Inledningsvis ges en redogörelse för ett urval av tidigare forskning kring området. Redogörelsen av tidigare forskning har som syfte att styrka vår tes om studiens relevans. Därefter ges en presentation och beskrivning av teorier som tillsammans i kapitel 5 används för att analysera inhämtad empiri.

### 2.1 Allmän litteraturgenomgång

#### 2.1.1 Studier kring förändring

Ett flertal studier har genomförts kring organisatoriska förändringar, vilka har varit inriktade på att förklara förändringsprocesser och vikten av att företag bör förändras (Bruzelius & Skärvad, 1995; Alvesson & Svenningsson, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Beer och Nohria (2000) påtalar att 70 % av alla initiativ till förändring misslyckas, men att de är oundgängliga för ett företags fortsatta existens. De kan citeras enligt följande: *”Not since the Industrial Revolution have the stakes of dealing with change been so high. Most traditional organizations have accepted, in the theory at least, that they must either change or die”* (Beer & Nohria, 2000, s. 2). Därför är det fullt möjligt att ifrågasätta varför företag genomför förändringar då en sådan hög andel av förändringarna misslyckas? Michlitch (2000) hävdar att lyckade förändringsprocesser ofta är ett resultat av goda prestationer och lojalitet bland anställda i en organisation. Även om chefen proklamerar förändring och är den som tar beslutet, så är det i slutändan personalen i företaget som genomför förändringen. Resultatet av implementeringen är enligt resonemanget direkt kopplat till hur väl förändringsbeslutet är förankrat hos anställd personal.

Bruzelius och Skärvad (1995) påpekar att förändringar är en pågående process som sker över tid, oavsett om det är företagets intention eller inte. Alvesson och Svenningsson (2008), poängterar att organisationer befinner sig i en varaktig förändringsprocess då det konstant förekommer nya händelser internt. Ett företag i förändring bör därför betraktas som dess normala tillstånd. Ett stabilt företag är istället en särart, eftersom förändringar sker oavbrutet och avlöser varandra, alternativt överlappar varandra. Exempelvis så rekryteras medarbetare, andra lämnar sin arbetsplats, teknologi och varor utvecklas, samt nya kundsegment etableras (Alvesson & Svenningsson, 2008). Jacobsen och Thorsvik (2002), menar att förändringar är livsnödvändiga för företag om de ska konkurrera och i slutändan överleva på marknaden. Exempel på förändringar kan vara samarbeten med andra företag, strukturförändringar, nya målsättningar eller ett införande av en e-handel (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Utmaningen blir att inrikta och forma sin organisations inre och yttre funktioner så de blir kompatibla med både medvetna och undermedvetna krav från marknaden.

Etablering av e-handel är en sorts organisatorisk förändring. Musso (2010) diskuterar kring e-handel som försäljningsplattform och marknadsföringskanal. Han poängterar att e-handel erbjuder ett mer varierat och större utbud än enbart fysisk butiksförsäljning. E-handel bidrar även till ökad bekvämlighet och lättillgänglighet, samt möjliggör försäljning oavsett det geografiska läget hos slutkunden (Ghose et al., 2006).

## 2.1.2 Studier kring struktur

”Generellt kan man definiera struktur som en stabil ordning av komponenter inom en helhet” (Bakka et al., 2006, s 42). Struktur utgörs exempelvis av avdelningar, befattningar och beslutsregler. Strukturer behöver inte vara synliga utan kan också definieras som underliggande och dolda. De ses som en viktig och bestämmande faktor som avgör beteende i organisationer. Strukturer är betydelsefulla då orsaker till ett visst beteende kan upptäckas, faktorer som förklarar processer synliggörs och möjlighet till påverkan kan konkretiseras.

### **Formell struktur**

Formell struktur kan betecknas som de övergripande bestämmelser som en organisation försöker implementera och då med hänsyn till arbetsdelning och styrning. Bestämmelserna behöver inte finnas skriftligen, utan kan exempelvis baseras på traditioner som alla inblandade tar för givet. En organisations ledning försöker genom de formella systemen styra arbetsprocesserna samtidigt som de kan fungera som instrument för bestämda syften (Bakka et al., 2006). Formalisering är ett begrepp som mäter hur mycket vikt företagare lägger vid regler, direktiv och ytterligare formella strukturer. Det existerar idag en konsensus om att stora organisationer inte kan existera utan en grundläggande formell struktur. Det som skiljer företagen åt är hur omfattande formaliseringens existens blir, hur mycket regelverket sprider sig och om formaliseringen expanderar till ytterligare områden inom organisationen (Bakka et al., 2006).

### **Informell struktur**

Informell struktur har inom empirisk forskning haft en betydande roll och utvecklades genom iakttagelser av människor i arbetsgrupper. Informell struktur grundas på att det formella systemet inte kan tillgodose människans sociala behov, exempelvis behov av kontakt och uppskattning. De behov som en organisation inte kan tillfredsställa söker därför de anställda hos varandra. Det uppkommer spontana kontakter vilket skapar olika grupper och sociala nätverk (Bakka et al., 2006).

## 2.2 Teorier

Följande avsnitt kommer att beskriva teorier som är relevanta för studien. Fokus koncentreras kring marknadsföring, organisatorisk förändring och struktur. Teoriernas disposition presenteras nedan i figur 2.



Figur 2. Teorins disposition.

## 2.2.1 Marknadsmix modellen – med fokus på Plats

Enligt Brassington och Pettitt (2013) används marknadsföring för att identifiera eller uppfylla kunders behov. Organisationers förståelse för vad deras kunder vill ha påverkar deras marknadsföringsaktiviteter. Det hjälpmiddel företag använder för att nå ut till kunderna kallas för marknadsmixen och genom den skapas ett erbjudande till kunden. Marknadsmixen består av fyra P: Produkt, Pris, Promotion och Plats (Brassington & Pettitt, 2013). Brassington och Pettitt (2013) påpekar emellertid att fyra P är accepterade för att beskriva marknadsmixen. Däremot har det aldrig påpekats att marknadsmixen och fyra P är en modell som kan appliceras under alla omständigheter. Det är istället upp till individuella marknadsföringschefer att ändra mixen så den passar deras omständigheter (Brassington & Pettitt, 2013).

Marknadsföringsteorin kommer att fokuseras kring Plats då den beskriver *distributionskanaler* och däribland e-handel som en sådan. Plats anses som ett väldigt dynamiskt område för marknadsföring och skildrar hur varor förflyttar sig och vad som händer fram till försäljningstillfället. För återförsäljare så erbjuder e-handel som Plats ett kostnadseffektivt sätt att expandera sin räckvidd och adderar ett mervärde till kundens upplevelse av företaget. För mindre återförsäljare så representerar e-handel en möjlighet utan geografiska begränsningar samtidigt som det är enkelt. Även det minsta företaget kan nå en global marknad med e-handel, vilket är särskilt viktigt för dem med ett differentierat produktsortiment då fler potentiella kunder uppenbaras (Brassington & Pettitt, 2013).

Generellt har företag behov av att nå ut till en större marknad. Behovet synliggörs genom den geografiska begränsningen som påverkar företagets möjlighet att sälja och marknadsföra produkter utanför den lokala marknaden. SMEs är vanligtvis verksamma inom mindre och mer avgränsade områden vilket medför minskade tillväxtpotentialer. Stora företag verkar vanligtvis utanför de geografiska begränsningarna, vilket åskådliggörs genom flertalet fysiska etableringar och e-handel. SMEs har inte samma ekonomiska förutsättningar vilket hämnar företagets potential att etablera flera fysiska marknadsföringskanaler. E-handel är därmed en kostnadseffektiv lösning för SMEs att marknadsföra ett produktsortiment utanför den geografiska begränsningen (Abebe, 2014).

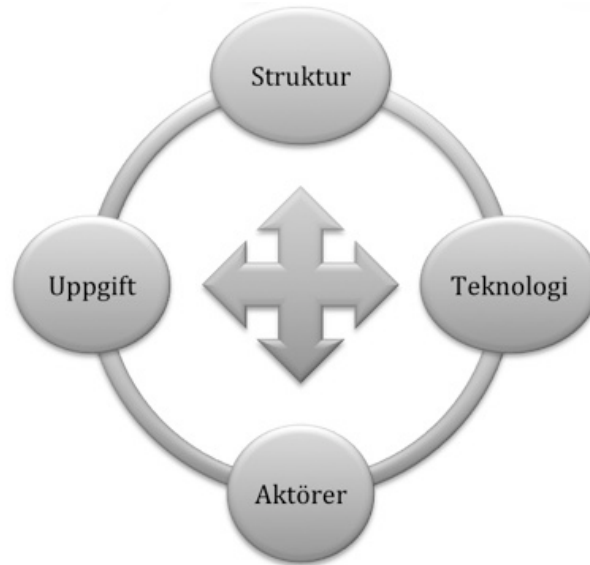
Abebe (2014) diskuterar hur e-handeln är en fördelaktig marknadsföringskanal som utökar SMEs möjlighet att sälja och marknadsföra produkter utanför den lokala marknaden. Genom att etablera e-handel kan företaget erbjuda kunden full tillgänglighet till företagets produkter oavsett vart kunden befinner sig. Enligt Abebe (2014) existerar det ett positivt samband mellan SMEs genomsnittliga nettoförsäljning och tillämpningen av e-handel. SMEs som etablerat e-handel har därmed en betydligt högre förmåga till försäljningstillväxt än företag som endast säljer och marknadsför produkterna på en lokal marknad (Abebe, 2014). Vidare beskriver Frackiewicz och Grzesiuk (2013) den potential som finns med e-handel för SMEs. Potentialen innefattar bland annat en mer fördelaktig *distributionskanal* för de företag som väljer att implementera e-handel än de som väljer att avstå. Samtidigt bidrar e-handeln till att företag kan nå fler kunder och förstärker företagets internationalisering (Frackiewicz & Grzesiuk, 2013).

En marknadsföringskanal kan definieras som strukturen som länkar samman en grupp av individer och organisationer. Denna struktur har som uppgift att genom mellanhänder tillgängliggöra produkterna för konsumenterna och förflytta produkterna till marknaden (Brassington & Pettitt, 2013). Vald struktur inom marknadsföringskanal kommer i studien koncentreras till den som Brassington och Pettitt (2013) definierar som Producent-Grossist-Återförsäljare-Konsument. De ser en fördel med att ha en grossist, då återförsäljaren är av karaktären SME. Resonemanget bygger på att SMEs inte har de resurser tillgängliga som krävs för att erhålla små kvantiteter av produkter direkt från tillverkarna. Grossister köper in större partier från tillverkarna och säljer sedan dessa i mindre kvantiteter till återförsäljarna samtidigt som de kan erbjuda återförsäljarna ett mer varierat sortiment. Lösningen med en grossist är även mer effektiv än att tillverkare skulle ha direktkontakt med återförsäljarna.

För att en organisation ska kunna bevaka marknaden och välja marknadsföringskanal bör slutkonsumenten identifieras, men också deras förväntningar, efterfrågan, beställningsfrekvens, hur mycket konsumenterna jämför köpalternativ, graden av bekvämlighet och den servicen som krävs i anslutning till köpet (Brassington & Pettitt, 2013). Marknadsbevakning handlar om att nå slutkonsumenten så kostnadseffektivt som möjligt, medan företaget maximerar kundens tillfredsställelse med köpet. Selektiv distribution är en form av marknadsbevakning vars utformning innebär ett fåtal noggrant utvalda marknader eller återförsäljare i en geografiskt definierad yta. För tillverkarna är en av fördelarna med färre mellanhänder att gemensam upplärning och kampanjer kan erbjudas och kontrolleras. Deras konsumenter anses även som mer villiga att detaljerat jämföra andra lämpliga produkter på marknaden (Brassington & Pettitt, 2013).

## 2.2.2 Den öppna systemmodellen

Leavitt uppfattar organisationer som dynamiska system med en egen anpassnings- och utvecklingsförmåga (Leavitt, 1965). Utifrån detta antagande utvecklade Leavitt en modell vars syfte var att förklara det ömsesidiga förhållandet mellan olika beståndsdelar i en organisation. Modellen kan användas för allmän översikt och som ett planeringsverktyg vid organisationsutveckling. Huvudsakligen förklarar modellen en organisations dynamiska förändringsprocesser genom fyra beroende komponenter samt att den visar det inbördes dynamiska förhållandet mellan dessa (Leavitt, 1965). Det innebär att ingen komponent kan studeras i ett isolerat tillstånd. Om en förändring sker i någon av komponenterna, då påverkas även de övriga. Detta illustreras i figur 3 av cirkeln som går genom komponenterna struktur, uppgift, teknologi och aktörer samt den centerade fyrvägspilen.



Figur 3. Systemmodell (Bakka et al., 1999), egen bearbetning.

Följande organisatoriska komponenter inkluderas i Leavitts öppna systemmodell:

- 1). *Aktörer*. Aktörer är anställd personal inom organisationen med olika typer av arbetsuppgifter. Aktörerna kännetecknas av olika kompetenser, färdigheter och motivationsförmåga. Personalen påverkas av andra aktörer och bildar formella och informella gruppkonstellationer. Dessutom skapar och upprätthåller aktörerna företagets organisationskultur (Bakka et al., 1999).
- 2). *Uppgifter*. Denna komponent representerar organisationens huvudfunktioner och primära arbetsuppgifter. Uppgifterna varierar beroende på organisation och kan exempelvis utgöras av marknadsföring, produktion, inköp, försäljning och e-handel. Komponenten fokuserar framförallt på hur uppgifter blir utförda och vad som blir utfört. Vissa uppgifter kan tydligt förklaras medan andra är mer osynliga och svårdefinierade (Bakka et al., 1999).
- 3). *Struktur*. Strukturen är den komponent som motsvarar organisationens hierarkiska eller horisontella uppbyggnad. Strukturen innefattar även relationer och kommunikationsmönster mellan olika avdelningar och anställda inom organisationen (Bakka et al., 1999).
- 4). *Teknologi*. Teknologi och verktyg inom organisationen är system som både underlättar och står till grund för verksamhetens arbetsprocesser och administrativa procedurer (Bakka et al., 1999). Teknologin motsvarar både hårdvara och mjukvara, exempelvis affärssystem, kassasystem, datorer och elektronisk marknadsföring.

Gemensamt är att komponenterna har ett inbördes förhållande, vilket medför att förändringar påverkar samtliga komponenter mer eller mindre simultant (Leavitt, 1965). Exempelvis:

- Ny personal behöver möjligtvis anställas och utbildas om någon av organisationens uppgifter förändras.
- Uppgifterna och målsättningarna kan förändras om två företagsavdelningar slås ihop eller om strukturen revideras från horisontell till vertikal organisation.
- Organisationen kan justeras till en mer horisontell struktur om företaget anställer mer kvalificerad personal som gärna styr över sina egna arbetsuppgifter.

### 2.2.3 En strukturmodell

Chandler (1990) diskuterar vilka faktorer som driver fram och bestämmer organisationsstrukturen. Ett företags samtliga komponenter och funktioner utvecklas i samspel med omgivningen. Detta avspeglas även på utvecklingen av företagsstrukturen (Bakka et al., 2006). Huvudsakligen skapar förändringar i omgivningen ett behov av nya strategier, vilka i sin tur påverkar och förändrar organisationsstrukturen (Clegg et al., 2007).

En organisations externa intressenter har behov eller krav som organisationen eftersträvar att uppfylla. Externa intressenter utgörs exempelvis av kunder, banker, investerare, konkurrenter, leverantörer och inte minst statliga instanser. Chandler (1990) definierar strategi som att uppfylla organisationens långsiktiga målsättning och omgivningens behov. Fokus hamnar på organisationens planläggning och resursfördelning för att uppnå de uppsatta målen. Strategin administreras genom strukturen, vilken definieras som organisationens design (Chandler, 1990). Förändringar i strategin leder enligt Chandler (1990) till nya administrativa problem, vilka i sin tur bör bemötas med en ny struktur för att kunna implementera en ny framgångsrik strategi.

Resultaten härstammar från en studie vilken Chandler utförde i början av 1960-talet. Förenklat baseras Chandlers teori på två grundläggande frågor:

- 1). Om strukturen drivs framåt av strategin, varför uppstår en fördröjning mellan den organisatoriska förändringen och det strukturella behovet?
- 2). Varför behöver strategin utvecklas och varför bör strukturell organisatorisk förändring då beaktas?

Chandlers (1990) studie besvarar dessa essentiella frågeställningar med två sammanfattade svar:

- 1). Ledarna är omedvetna om behovet av strukturell anpassning samt att det administrativa behovet inte är tillräckligt berättigat för att en strukturell förändring ska äga rum. Därför finns det ett behov av att ledningen är lyhörd kring omgivningens förändringsprocesser och skaffar sig kontinuerlig information om strukturella problem inom organisationen (Chandler, 1990).
- 2). Strategin behöver justeras för att organisationen ska ha en möjlighet att anpassa sig till omvärldens förändringar. Genom detta förlopp driver den utvecklade strategin fram en förändringsprocess som påverkar organisationens strukturella planering. Det kräver utbildning och särskild kunskap som ofta saknas inom mindre organisationer (Chandler, 1990).

Chandler (1990) identifierade en gemensam lösning som innebär en tydlig arbetsfördelning. Fördelningen innebär att ledningen enbart ska fokusera på strategiska frågor, medan mellanchefer ska fungera som en operativ resurs med inriktning på att arbeta närmare organisationens vardagliga uppgifter. Detta medför att ledningen har tid att anskaffa information från omgivningen som kan förbättra ledningens förståelse av den aktuella relationen mellan omvärlden, strategiska beslut och organisationsstrukturen (Chandler, 1990). Förtydligat är ledningens kompetens och organisationens arbetsfördelning av högsta betydelse för organisationsstrukturens anpassningsförmåga till omvärldens krav (Chandler, 1990).



## 2.2.4 Strukturdefinition och organisatorisk design

Organisatorisk design kan definieras som utformning eller alternativt strukturbildning av organisatoriska beståndsdelar för att uppfylla verksamhetens målsättning (Bakka et al., 2006). Mintzberg (1992) analyserar organisationens design genom tre övergripande klassificeringar:

### **Design av befattningar**

Hur arbetsfördelningen och arbetsuppgifterna är designade har en stor betydelse för organisationens funktion (Bakka et al., 2006). Arbetsuppgifternas design kan delas in i *horisontell* och *vertikal arbetsspecialisering*. Horisontell arbetsspecialisering innebär väldefinierade arbetsuppgifter som medför att varje anställd utför en uppgift som leds och administreras av någon annan. Vertikal arbetsspecialisering medför att en anställd både administrerar och utför arbetsuppgiften. Arbetsspecialiseringen förändras vanligtvis när nya arbetsuppgifter tillkommer eller om en anställd tilldelas utökat ansvar i form av administrativa uppgifter (Mintzberg, 1992).

### **Design av huvudstruktur**

En organisation har ett behov av att strukturera och distribuera tillgänglig arbetskraft och kompetens. Framförallt måste organisationen fastsätta hur arbetskraften ska grupperas, koordineras och integreras. Mintzberg (1992) har identifierat olika tillvägagångssätt vid utformning av arbetsgrupperingar. Grupperna kan utformas efter kompetens, processinriktning och funktion, tidsperiod, produktion och plats. Koordineringen utformas utifrån arbetsgruppens storlek och kan enligt Mintzberg (1992) utföras genom tre olika förhållningssätt:

1) *Direkt ledning* innebär att varje anställd rapporterar till en överordnad och koordinering sker i ett direkt förhållande mellan överordnad och anställd.

2) *Standardisering* innebär att arbetssätt och förhållningssätt ska kommuniceras genom likriktning. Det innebär ett reducerat behov av personlig kommunikation då informationen förmedlas genom rutiner och beprövade metoder.

3) *Ömsesidig anpassning* låter anställda koordinera deras egna arbetsuppgifter. Det innebär att självständighet och eget ansvar driver varje person att genomföra det bästa av situationen. Kommunikationen är viktig vid gemensam anpassning då informationsspridningen är okontrollerad. Denna typ av koordination används inom alla typer av organisationer då den medför en hög grad av samarbetsmöjlighet mellan anställd personal (Mintzberg, 1992).

## Design av beslutsystem

Distributionen av organisatoriska maktfaktorer kan delas in i *centraliserat* och *decentraliserat* beslutsfattande. Organisationen är centraliserad när besluten fattas av en enskild person eller av ledningen. Ett centraliserat beslutsorgan kräver att en beslutsfattare är välinformerad och har god kunskap om samtliga processer inom organisationen. Decentralisering innebär en fördelning av ansvaret utåt eller nedåt i organisationen för att ge anställd personal ett mer autonomt bestämmande (Mintzberg, 1992).

Argument för centralisering:

- Lätthanterlig koordinering av aktiviteter.
- Ledningen kan lättare styra organisationen mot verksamhetens målsättning.
- Förenklar balanseringen av organisationens olika funktioner genom att organisationen centraliserar beslut kring strategi, resursfördelning och finansiering.
- Beslutsfattningen koncentreras vanligtvis till organisationens mest erfarna medarbetare.
- Medför möjlighet till snabba strategiska beslut.

Argument för decentralisering:

- Centralisering orsakar överbelastning för organisationer med fler processer och komplexa arbetsuppgifter. Decentralisering medför att ledningen kan koncentrera sig på strategiska uppgifter.
- Decentralisering medför mer motiverad personal som upplever utökat självbestämmande genom "frihet under ansvar".
- Genererar kompetent personal vilket stimulerar den interna rekryteringen till högre poster.
- Medför större flexibilitet och snabbare beslut på operativ nivå (Mintzberg, 1992).

## Organisationens beståndsdelar

Mintzberg (1992) beskriver organisationsstruktur utifrån fem typer av konfigurationer där varje konfiguration är konstruerad kring ett antal komponenter. Konfigurationen har olika karaktär i form av storlek och funktion beroende på organisationens relativa storlek och komplexitet. Komponenterna samordnas genom strukturen där funktionen skiljer sig beroende på organisationens konfiguration och utformning. Organisationens komponenter består av en strategisk ledning, mellanchefer, teknostruktur, stödfunktion och operativ kärna.

*Strategiska ledningen* är enheten med det högsta administrativa ansvaret för organisationen. Ledningen består av en VD och eventuellt en styrelse.

*Mellancheferna* har huvudansvaret för övervakning och samordning av den dagliga driften. Därutöver förmedlar mellanchefer information mellan enheterna där kommunikationen mellan den strategiska ledningen och operativa kärnan är den mest betydande.

*Teknostrukturen* ingår inte i själva produktionen. Komponenten har funktionen som en oberoende instans vilken har till uppgift att upprätta standards samt analysera organisationen genom exempelvis ekonomikontroll.

*Stödfunktionen* fungerar som support för övriga enheter inom organisationen och tillhandahåller exempelvis uppgifter såsom städning, datasupport och löneutbetalningar.

*Operativa kärnan* består av aktiviteter som produktion, försäljning och inköp där enhetens huvudsakliga uppgift är att uppfylla verksamhetens målsättningar (Mintzberg, 1992).

### **Organisationstyper**

Mintzberg (1992) beskriver organisationsstruktur utifrån fem typer av konfigurationer vars utseende beror på organisationens design och omvärldsfaktorer. Organisationstyperna utgörs av *den enkla strukturen*, *maskinbyråkratin*, *professionsbyråkratin*, *divisionaliserade organisationen* och *Ad hocratin*. Professionsbyråkratin och den divisionaliserade organisationen utelämnas i denna studie då dessa organisationstyper förknippas med stora organisationer inom exempelvis tillverkning, universitet och statliga institutioner (Bakka et al., 2006).

### **Den enkla strukturen**

Många mindre organisationer kännetecknas av *den enkla strukturen*. Organisationen styrs av en ägare eller anställd chef som koordinerar verksamhetens samtliga processer. Koordinering sker genom direkt ledning och organisationen har få regler med en låg grad av standardisering. Strukturen är centraliserad där anställd personal utför ett flertal olika arbetsuppgifter och vanligtvis saknas tydliga arbetsbeskrivningar. Den enkla strukturen är flexibel och ledaren har ofta god möjlighet att fatta snabba beslut. Konfigurationen saknar de enskilda komponenterna som motsvarar teknostruktur och stödfunktion. Istället utför den operativa kärnan samtliga uppgifter med undantag för koordineringen. En direkt mellanchefer existerar inte då ledaren utgör både strategisk och operativ ledning (Mintzberg, 1992). Dessa förhållanden illustreras nedan i figur 4.



Figur 4. Den enkla strukturen (Mintzberg, 1992), egen bearbetning.

## Maskinbyråkrati

*Maskinbyråkratin* kännetecknas av mer tydliga arbetsbeskrivningar och specialisering. Anställd personal utför vanligtvis endast en eller ett par arbetsuppgifter som koordineras genom standardisering, där varje arbetsuppgift förknippas med regler och rutiner. Organisationen har en mellanchefer som har ansvar över att den operativa kärnan utför uppgifterna enligt vedertagen standard. Mellancheferen fungerar därigenom som en länk mellan teknostrukturen och den operativa kärnan samt avslutningsvis som en förbindelse till den strategiska ledningen. Nedan i figur 5 presenteras maskinbyråkratins komponenter. Samtliga beslut fattas av den strategiska ledningen vilket skapar en tydlig distinktion mellan ledning och operativ kärna (Mintzberg, 1992).



Figur 5. Maskinbyråkrati (Mintzberg, 1992), egen bearbetning.

## Adhocrati

*Adhocrati* påträffas vanligtvis i organisationer som verkar i en dynamisk omvärld. Konfigurationen är anpassad för att vara extremt anpassningsbar och flexibel då omgivningens behov ständigt förändras (Bakka et al., 2006). Nedan i figur 6 illustreras en organisationstyp där organisationsstrukturen är decentraliserad och koordinationen sker genom ömsesidig anpassning. Kunskapen och kompetensen är utspridd inom organisationen, där den operativa kärnan arbetar efter eget ansvar. Det existerar i princip ingen standardisering då omvärlden förändras i takt med att rutinerna redan är föråldrade. Arbetsfördelningen är horisontell och ofta konstrueras tillfälliga arbetsgrupper för att lösa ett specifikt problem. Den operativa kärnan är organisk och föränderlig beroende på arbetsuppgift. Strategiska ledningen säkerställer innovationsprocesserna genom att koordinera arbetsuppgifter som är utanför personalens allmänna specialisering. Teknostrukturen existerar inte i vanlig bemärkelse då organisationen saknar standardiseringar samtidigt som stödfunktionen är integrerad med den operativa kärnan (Mintzberg, 1992).



Figur 6. *Adhocrati* (Mintzberg, 1992), egen bearbetning.

## 3 Metod

I detta kapitel kommer utformningen av studien förklaras samt hur studien utfördes. Den metod som har använts för att bemöta uppsatsens syfte kommer därefter presenteras. Sedan kommer de empiriska källorna presenteras i turordning. Slutligen inleds en diskussion kring studiens trovärdighet, tillförlitlighet och etiska förhållningssätt.

### 3.1 Litteraturgenomgång

Den teori som har använts i studien har genererats från en narrativ litteraturgenomgång. Det narrativa angreppssättet följer inga tydliga mönster eller har någon klar systematik (Bryman & Bell, 2013). Dock är metoden lämplig vid studier där målet inte är att generalisera problemet, utan istället nå en ökad förståelse inom ett visst problemområde eller specifik kontext. Det är av stor vikt att en noggrann litteraturgenomgång genomförs för att identifiera kunskapsluckor och vad som redan forskats på inom det valda området (Bryman & Bell, 2013). Litteraturgenomgången skapar en förståelse för det valda ämnet och genom argumentationen framgår studiens relevans i sammanhanget (Bryman & Bell, 2013). En tydlig litteraturgenomgång bygger även upp förståelsen för det valda teoretiska ramverket.

Innehållet i det teoretiska ramverket utgörs främst av akademiska artiklar som är förhandsgranskade av andra forskare inom samma område innan publicering, ”peer-reviewed”. Vidare har böcker som behandlar teori inom organisationsförändring, organisationsstruktur och marknadsföring bearbetats. Även relevanta rapporter inom fältet har använts, exempelvis om e-handel och SMEs. De sökmotorer som använts är Web of Science, Primo, Jstore och Google Scholar. Exempel på sökord som enskilt eller i kombination med varandra ansetts relevanta för att hitta lämplig teori hos sökmotorerna har varit; ”e-commerce”, ”structure”, ”SME”, ”organizational changes”, ”structural changes” och ”e-business”.

### 3.2 Forskningsdesign

Denna uppsats är utformad som en fallstudie. Detta för att möjliggöra en konkretisering och förklara hur strukturella förändringar uppkommer efter en etablering av e-handel. En fallstudie är väl lämpad för denna studie, då genomförda intervjuer förhoppningsvis leder till en vidare förståelse kring det valda ämnet. En fallstudie innebär en datainsamlingsmetod som detaljerat undersöker ett visst fenomen inom ett begränsat område (www, NE, 2014). Fallstudier används ofta som forskningsdesign vid studier av individer och grupper, men kan även användas vid undersökningar av organisationer. Nackdelar med fallstudier är att det är svårt att generalisera studiens resultat. Undersökningen av de strukturella förändringarna kommer således inte kunna ligga till grund för eventuell allmän generalisering. Däremot är en fallstudieform mycket väl användbar när studiens syfte är att genomföra en djupare undersökning, där målet är att beskriva studieobjektets verklighet med dess unika förutsättningar och kontext (Bryman & Bell, 2013). Att ha fallstudie som metod och forskningsdesign passar den här studien för det innebär att resultatet blir mer detaljerat och nyanserat.

### 3.3 Kvalitativa intervjuer som forskningsstrategi

Syftet i en uppsats avgör den metod som bör användas vid empiriinsamlingen (Bryman & Bell, 2013). Syftet med uppsatsen är att studera de strukturella förändringar som uppstår vid implementering av e-handel i SMEs. Metoden i uppsatsen har således ett kvalitativt angreppssätt då uppsatsen ska beskriva intervjupersonernas verklighet gällande strukturella förändringar. Att erhålla data inom kvalitativ forskningsdesign görs främst genom observationer eller intervjuer.

Kvalitativa intervjuer som metod är ett viktigt instrument för att beskriva intervjupersonernas verklighet, resonemang, erfarenheter och tankebanor (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativa intervjuer lämpar sig väl till denna undersökning, då en genomgripande förståelse av strukturella förhållanden kan erhållas. När en kvalitativ intervjuform används så får intervjuobjekten en möjlighet att svara mer öppet och djupgående (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa intervjustrukturen kan i sin tur variera i tämligen stor utsträckning beroende på det angreppssätt som forskaren väljer. Dock kan två huvudsakliga intervjutyper skönjas; *ostrukturerad intervjuform* och *semistrukturerad intervjuform* (Bryman & Bell, 2013).

Den semistrukturerade intervjuformen använder en frågeguide med förhållandevis specifika intresseområden som ska behandlas (Bryman & Bell, 2013). I intervjuguiden, se Bilaga 1, så är frågorna ordnade i tre stycken intresseområden kopplade till den nya e-handeln: förutsättningar, förändringsprocess och effekter. Intervjuformen medför att intervjuobjektet erhåller stor möjlighet att utveckla sina svar med egna ord, egna förtydliganden och personliga resonemang. Enligt Bryman och Bell (2013) så behöver frågorna i intervjuguiden inte följa den presenterade turordningen. Intervjuformen tillåter forskaren att ställa följdfrågor som på förhand inte varit bestämda, utan har en direkt anknytning till intervjupersonens svar. Under intervjutillfällena följdes huvudfrågorna upp med möjliga följdfrågor för att erhålla mer djupgående och tillförlitliga svar. Den semistrukturerade intervjuformen och dess flexibilitet lämpar sig därför väl för att bemöta uppsatsens syfte.

För att få tillgång till förstahandsinformation har respondentintervjuer utförts. Respondentintervjuer genomförs med personer som själva är eller har varit delaktiga i de förhållanden som undersökningen gäller (Bryman & Bell, 2013). I Fallföretag A så har en butikschef, Företagare A och en butiksanställd, Anställd A intervjuats. I Fallföretag B så är det företagets ägare, Företagare B, samt en butiksanställd, Anställd B, som intervjuats. Respondenterna intervjuades direkt på respektive arbetsplats där intervjupersonen bjöds på kaffe och wienerkrans. Detta syftade till att skapa en naturligt avslappnad intervjumiljö och ökad bekvämlighet för intervjupersonen. Denna typ av direktintervjuer har fördelen av att intervjuare och intervjuperson kommer närmare varandra, samt att svaren blir fylligare och mer detaljerade (Bryman & Bell, 2013).

### 3.4 Validitet och reliabilitet

Validitet, eller mättningsvaliditet, är ofta det kriterium som anses som viktigast inom forskningssammanhang (Bryman & Bell, 2013). Vidare poängterar teorin att det empiriska material som genereras vid en studie ska utmärkas genom en hög grad av *validitet* och *reliabilitet* (Jacobsen, 2002). Med reliabilitet menas i detta sammanhang att den insamlade empirin ska anses som tillförlitlig och trovärdig. Hög grad av validitet innebär att det är korrekt data som mäts samtidigt som det är relevant för undersökningen. Med andra ord ska den insamlade empirin vara bearbetad och insamlad på ett pålitligt, begripligt och rimligt sätt (Bryman & Bell, 2013).

Vid kvalitativa undersökningar krävs ytterligare beskrivning av omgivningen då man inte kan skatta tillförlitligheten med siffror. Den interna validiteten kan höjas genom att genomföra en beskrivning av författarnas förståelse för ämnet. Deras bakgrund, erfarenhet och utbildning kan presenteras så att beaktaren får möjlighet att bilda sig en uppfattning om deras objektivitet. Objektiviteten är särskilt viktig vid kvalitativa undersökningar (Malterud, 1998). Författarnas förmåga att vara neutrala och inte påverka erhållen data med sina fördomar är essentiellt för att erhålla hög validitet.

Under intervjuerna har öppna frågor använts vilka har genererats från Chandlers (1990) och Mintzbergs (1992) olika strukturmodeller samt Leavitts (1965) förändringsmodell. En pilotintervju genomfördes för att höja intervjuguidens grad av validitet. Pilotintervjun spelades in via ljudupptagning, där vissa missförstånd och felaktigt språkbruk identifieras. Detta korrigerades sedan till de intervjusvar som redovisas i uppsatsen. Intervjuguiden kompletterades även med följdfrågor som ställdes under intervjuernas gång. Detta gjordes för att undvika missförstånd och otydligheter och därigenom öka studiens validitet och reliabilitet.

### 3.5 Urval

Genom att detaljerat beskriva urvalsprocessen av intervjupersonerna och datainsamlingen nås en högre grad av validitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Studieobjekten i undersökningen är företag inom detaljhandeln. Företagen har nyligen etablerat en e-handel och är verksamma i Uppsala- och Stockholmsområdet. En nyligen etablerad e-handel avser i den här studien en e-handel som har implementerats under de senaste två åren, men som existerat i minst ett år.

Första steget i urvalet var att besöka ett flertal olika företags hemsidor och granska företagens ekonomi från år till år genom Allabolag ([www, Allabolag, 2014](http://www.allabolag.se)). Allabolag är en tjänst som erbjuder företagsinformation gällande bokslut och ekonomiska nyckeltal, exempelvis vinstmarginal, kassalikviditet och soliditet. Vidare så har ett så kallat kedjeurval genomförts med en agent som identifierade de utvalda fallföretagen. Agenten bidrog med ett urval av väl lämpade företag baserat på studiens kriterier (Bryman & Bell, 2013). Dessa kriterier innefattade bland annat e-handelsföretag inom detaljhandelsbranschen. Dessa skulle ha ett högt antal dagliga försändelser, det vill säga hög försäljning om cirka tio stycken utleveranser per dag. Agenten i urvalsprocessen utgjordes av en anställd på ett speditorsföretag. Agenten intervjuades då han har insikt i regionens företagsfrakt och om vilka företag som beställer flest frakttjänster. Dessa frakttjänster är enligt Agenten, ett tydligt tecken på försäljning och ju fler tjänster, desto fler försäljningar existerar.



Agenten avhämtar dagligen företagspaket från butiker i Uppsala och Stockholm och har därmed god kännedom om vilka butiker som har relativt många avhämtningar per dag. Agenten intervjuades den 19 april 2014 under enkla omständigheter med ett fåtal frågor gällande endast beställningar och frakttjänster (se bilaga 2).

### 3.6 Etiskt förhållningssätt

Ett etiskt förhållningssätt är viktigt i alla typer av undersökningar. Dock är de etiska aspekterna av ytterligare betydelse vid kvalitativa studier och undersökningar (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvale och Brinkmann (2009) visar på fyra viktiga aspekter att ta hänsyn till vid intervjuprocessen. Dessa aspekter är möjlighet till anonymitet, den roll forskaren intar, samtycke mellan intervjuobjekt och intervjuaren och konsekvenser. Forskaren bör alltså kunna försäkra intervjuobjektet att denne inte kommer lida någon skada till följd av studien och att det finns möjlighet att resultatet behandlas konfidentiellt. Det innebär också att det existerar ett öppet förhållningssätt mellan forskare och intervjuperson (Kvale & Brinkmann, 2009). Samtliga fallföretag i studien (A, B) verkar inom samma bransch, vilket resulterade i att de specifikt efterfrågade om anonymitet. Anonymiteten betraktas som en positiv aspekt ur forskningsperspektiv då det kan möjliggöra svar som är mer sanningsenliga.

Bryman och Bell (2013) listar ytterligare två aspekter som forskaren bör beakta vid empirisk undersökning. Det ena är *nyttjandekravet*, där den insamlade empirin endast används för forskningsändamål. Den andra aspekten är att inte använda *falska förespeglningar*, där forskaren ger intervjupersonerna falsk eller vilseledande information gällande studien (Bryman & Bell, 2013). I studien har samtliga fallföretag inledningsvis mottagit en kort presentation av författarna, studiens syfte och ändamål. Detta har genomförts för att skapa förtroende för författarna, samt försäkra fallföretagen om att informationen som de delar endast kommer att användas inom studien och inte missbrukas.

### 3.7 Intervjuernas uppbyggnad

Det insamlade empiriska materialet i studien kommer från fyra intervjuer, en från varje intervjuobjekt. Frågorna i intervjuguiden är baserade på relevant teori ur teorikapitlet och presenteras i bilaga 1. Intervjuguiden är semistrukturerad i sin utformning och frågorna är av öppen karaktär. Det medför att intervjuobjekten kan bidra med utförliga och utvecklade svar för att uppnå ett större djup i de empiriska resultaten (Bryman & Bell, 2013). Den semistrukturerade frågeguiden kompletterades med följdfrågor då avsikten är att undvika missförstånd och feltolkningar.

Alla fyra intervjuer tog plats vid de butiksansvarigas respektive kontor. Att genomföra intervjuerna på butikskontoren istället för direkt i butiken bidrog till en lugn och avspänd intervjumiljö. Vid mötet med intervjuobjekten ansvarade en intervjuare för frågorna och en annan för dokumentation. Den tredje intervjuaren spelade in samtalen samtidigt som denna person var beredd på att ställa följdfrågor beroende på intervjuobjektets svar under intervjun. Genom att spela in via diktafon minskar risken att förlora en del av intervjupersonernas specifika svar, tonläge och ordval som man annars kan göra vid enbart anteckningar (Bryman & Bell, 2013). De två intervjuerna med Fallföretag A genomfördes den 28 april 2014 och varade under cirka 60 minuter vardera. Intervjuerna med Fallföretag B genomfördes den 5 maj 2014 och varade under cirka 90 minuter vardera.

## 4. Empiri

I kapitlet så kommer de utvalda företagen att beskrivas med hjälp av dess historik och senare deras implementering av e-handel. Insamlat intervjumaterial redovisas tillsammans med redogörelser över tillvägagångssättet.

### 4.1 Fallföretag A

I Fallföretag A har företagets butikschef (Företagare A) och en butiksanställd (Anställd A) intervjuats.

#### 4.1.1 Historisk översikt

Fallföretag A är en specialiserad skobutik som etablerades år 2004. Verksamheten etablerades av pappan till Företagare A som har en måånårig erfarenhet av skoförsäljning från Fliesbergs, Adidas och Stadium. Till en början utgjordes Fallföretag A av en fysisk butik, men har senare utökats till två fysiska butiker med integrerad e-handel. Fallföretag A är ett differentierat företag som nyligen övergått från endast butiksförsäljning till att även bedriva e-handel. Idag har Företagare A det operativa ansvaret över butikerna medan pappan till Företagare A har ett mer strategiskt ansvar (pers. med., Företagare A, 2014).

Företagare A är butikschef över båda butikerna och arrangerar hemsidan och e-handeln som lanserades i början på 2013. Han övervakar den dagliga driften, utför mycket av arbetet kring e-handeln, samt ansvarar över personalen. Pappan till Företagare A arbetar utanför butikens dagliga drift och ansvarar för företagets ekonomi. Tillsammans har skobutikerna sex anställda i en familjär konstellation där varje individ är en nyckelperson (pers. med., Företagare A, 2014). Företagare A är nogra med valet av medarbetare, vilka måste ha genuina intressen inom branschen samt vara serviceintresserade.

#### 4.1.2 Implementeringsprocessen av e-handeln

Innan införandet av e-handeln beskriver Företagare A verksamheten som relativt ostrukturerad, där arbetsuppgifter och komplikationer löses efter hand när de uppenbarar sig (pers. med., Företagare A, 2014). Alla anställda i företaget utförde i princip samma arbetsuppgifter och det existerade ingen direkt ledning. Anställd A vittnar om ett relativt kravlöst arbete och en ledning som beskrivs som mer vänskaplig än tydlig och rak (pers. med., Anställd A, 2014). Verksamheten pågick i vanlig ordning och Anställd A upplevde Fallföretag A som ett företag som stagnerat och var ovilligt till organisatorisk förändring. Att etablera en e-handel ansåg Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) vara ett naturligt steg för företaget då det är ett differentierat detaljhandelsföretag.

Fallföretag A har sedan tidigare haft en hemsida i cirka åtta år. Denna hemsida var bristfällig och inte till belåtenhet (pers. med., Företagare A, 2014). Okunskap kring hemsidor och e-handel bidrog till att hemsidan inte utvecklades till en färdig försäljningsplattform. Under 2013 erhöll Fallföretag A ny kompetens via en nyanställd medarbetare som hade stor kunskap av hemsidor och e-handel.

Hemsidan konstruerades av den nya medarbetaren och publicerades gratis via den internetbaserade försäljningsplattformen TicTail. Slutligen etablerades den nya e-handeln i mars 2013 (pers. med., Företagare A, 2014). Omsättningen i Fallföretag A har ökat med ca 100 procent efter att e-handeln startade och ökar för varje månad (pers. med., Anställd A, 2014). Omsättningsökningen och den ökade butiksförsäljningen beror troligen enligt Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) på e-handeln. Hemsidan och e-handeln blev därav viktiga ur ett marknadsföringssyfte.

Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) poängterar att e-handeln har medfört exponering gentemot fler potentiella kunder. Målsättningen med att införliva e-handeln var att öka försäljningssiffrorna och nå nya målgrupper (pers. med., Företagare A, 2014). Dock så genomfördes ingen marknadsundersökning för att analysera om denna målsättning kunde uppnås. E-handels potential med möjligheten att utöka försäljningen och nå en större marknad var de största argumenten till att införa e-handel i Fallföretag A. Att e-handeln senare genererade en högre omsättning och högre ekonomiskt resultat blev en positiv överraskning för Företagare A. Den nya hemsidan visade sig även vara ett bra forum för att visa upp nya produkter, marknadsföra företaget och nå en större marknad (pers. med., Företagare A, 2014).

#### 4.1.3 Implementeringseffekter

Direkt efter att e-handeln introducerades så framträdde en del strukturella förändringar på Fallföretag A. Nya problem och arbetsuppgifter identifierades som krävde en omedelbar lösning. Exempel på detta var beställning av varor, återköp, kreditering av reklamationer med mera som var direkt kopplat till e-handeln. Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) förklarar dock att företaget inte har förändrats nämnvärt och att e-handeln med relaterade uppgifter utförs av honom själv. Inga nyanställningar har tillkommit och lagret är detsamma som innan införandet av e-handeln. Det som skiljer sig är att Företagare A får arbeta hårdare och under betydligt längre arbetsdagar (pers. med., Företagare A, 2014). Enligt Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) påverkas inte övrig personal nämnvärt av den nya e-handeln, utan personalens arbetsuppgifter löper vidare enligt tidigare rutiner. Företagare A betonar att det inte handlar om att personalens kompetens ifrågasätts, utan att det snarare handlar om att Företagare A eftersträvar full kontroll av e-handels operativa funktioner. Anställd A (pers. med., Anställd A, 2014) menar dock att anställd personal ofta får stödja Företagare A i det dagliga arbetet kring e-handeln. Även fast de anställda tilldelas olika uppgifter kopplat till e-handeln, så innehar Företagare A total översyn (pers. med., Anställd A, 2014).

Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) menar att den nuvarande arbetsfördelningen passar företaget. Skulle dock butiksförsäljningen öka ytterligare så ser Företagare A ett behov av att anställa ytterligare personal och införa specifika ansvarsområden (pers. med., Anställd A, 2014). Anställd A berättar att arbetsbelastningen har ökat och att relaterade uppgifter till e-handeln i viss omfattning inkräktar på de dagliga rutiner som är kopplade till den fysiska butiken. Kombinationen av ökad försäljning, fler arbetsuppgifter och inga nyanställningar, har enligt Anställd A (pers. med., Anställd A, 2014), medfört ökade krav på anställd personal. I den dagliga driften har vissa ansvarsområden kristalliserats och personalen blivit mer engagerad (pers. med., Företagare A, 2014).

Efter implementeringen av e-handeln krävdes ett allmänt nytänkande, samt att produktsortimentet behövdes breddas (pers. med., Företagare A, 2014). Nytänkandet inkluderar bland annat feedback från kunder angående e-handeln, ny presentation av hemsidan och att hela tiden hålla företaget a jour med kundernas förväntningar och trender. Attityden gentemot att etablera e-handel har varit genomgående positiva i företaget. Medarbetarna har enligt Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) varit hjälpsamma och sett behovet av att ha en e-handel för att kunna konkurrera på marknaden. Anställd A (pers. med., Anställd A, 2014) intygar att arbetet med införandet av e-handeln var väl förankrat hos de anställda och att personalen även hade inflytande över utformningen av e-handeln gällande utseende och sortiment.

Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) anser inte att sin roll som operativ ledare är förändrad, vare sig förstärkt eller försvagad. Bilden av en till synes oförändrad chefsstruktur delas även med Anställd A (pers. med., Anställd A, 2014). Kommunikationen i Fallföretag A har inte förändrats nämnvärt enligt de båda intervjuobjekten. Relevant information inom företaget förmedlas som tidigare när tillfälle erbjuds, såsom lunchraster och kortare möten i butiken. Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) anser att i framtiden kommer behövas mer tydliga ansvarsområden och tjänster. Exempel på detta kan vara en fotograf med redigeringsansvar, en orderansvarig, en kundansvarig och en bestämd e-handelsansvarig.

Det existerar en viss besvikelse hos Företagare A över att en e-handel inte implementerats tidigare. Företagets hemsida etablerades för cirka åtta år sedan och då låg problematiken i att kunskapen saknades samtidigt som Företagare A inte var beredd att investera finansiellt kapital. Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) argumenterar vidare för att en hemsida med integrerad e-handel idag är livsavgörande för att företaget ska kunna överleva på den hårda detaljhandelsmarknaden. Företagare A (pers. med., Företagare A, 2014) är övertygad om att hemsidan har genererat flertalet omätbara mervärden. Den ökade försäljningen genom hemsidan är bara ett av de positiva resultaten. Ytterligare så har e-handeln bidragit med ökad sammanhållning på företaget, bättre ordning och reda, en till viss del bestämda ansvarsområden och större genomströmning till butiken (pers. med., Företagare A, 2014). Det var samtidigt en relativt riskfri och billig investering med hög genomslagskraft. Anställd A (pers. med., Anställd A, 2014), som har jobbat i en av de fysiska butikerna i flera år, har sett en betydande ökning av kunder i butiken och att arbetet upplevs mer strukturerat. Det personliga engagemanget och familjära konstellationen av anställda har starkt bidragit till att relationerna i företaget har förstärkts i takt med att försäljningen har ökat (pers. med., Anställd A, 2014).

## 4.2 Fallföretag B

I Fallföretag B har företagets ägare (Företagare B) och en butiksanställd (Anställd B) intervjuats.

### 4.2.1 Historisk översikt

Fallföretag B är en butik som specialiserat sig på försäljning av sportskor. Butiken etablerades i Uppsala 2007 av Företagare B. Företagare B har sedan lång tid tillbaka ett intresse för skor och inledningsvis drevs butiken som en hobbyverksamhet. Till en början fördelades arbetstiden i butiken mellan Företagare B och en deltidsanställd kamrat då båda hade andra anställningar vid sidan om. Företagare B hade vid etableringen ingen erfarenhet av skobranschen eller utav butiks försäljning. Utöver butiks försäljningen arbetade Företagare B med administrativa arbetsuppgifter, exempelvis fakturor, löneutbetalningar, marknadsföring och strategiskt inköp (pers., med Företagare B, 2014).

Emellertid var inte Fallföretag B lönsamt nog och Företagare B ville att företaget skulle utvecklas framåt då han upplevde att marknaden och tillväxtpotentialen var begränsad i Uppsala. Enligt Företagare B (pers. med., Företagare B, 2014) är modebranschen komplicerad att verka inom då marknaden karaktäriseras av en fluktuerande efterfrågan beroende på säsong och aktuellt mode. Alternativerna var att öppna en ytterligare fysik butik, etablera en e-handel eller att avveckla företaget. Valet föll på e-handel och att sälja produkter över internet. En hemsida konstruerades av en extern konsult och därmed var e-handeln satt i drift (pers., med Företagare B, 2014).

Tiden innan och under implementeringen av e-handeln beskriver Företagare B (pers. med., Företagare B, 2014) som relativt ostrukturerad. Inom företaget utfördes alla dagliga uppgifter av Företagare B, en heltidsanställd och en deltidsanställd. Arbetsuppgifterna var få vilket resulterade i en relativt låg arbetsbörda samt att alla medarbetare utförde enhetliga arbetsmoment. Enligt Anställd B (pers. med., Anställd B, 2014) gällde frihet under ansvar, det förväntades att medarbetare var medvetna om arbetsuppgifter och utförde dessa efter behov. Företagare B tog endast enskilt ansvar i särskilda fall, exempelvis vid tveksamma reklamationer. (pers. med., Företagare B, 2014). Enligt Anställd B (pers. med., Anställd B, 2014) innebar detta att alla medarbetare var sin egen chef. Det förelåg viss förvirring vid exempelvis löningshelger när all personal arbetade samtligt. I extrema fall var det ingen som visste vem som tog det operativa ansvaret. Arbetsbeskrivningarna och vem som gjorde vad var vid denna tidpunkt relativt oklart, när ett problem uppstod fick tillgänglig personal lösa uppgiften (pers. med., Företagare B, 2014). Utöver arbetsbeskrivningarna var även schemalaggningen bristfällig. Det var inte helt ovanligt att Företagare B hörde av sig till personalen några dagar innan helg för att säkerställa att någon kunde arbeta (pers. med., Anställd B, 2014).

## 4.2.2 Implementeringsprocessen av e-handeln

Den första e-handeln var relativt enkel i sin utformning med enkla produktbilder och låg utvecklingspotential. Direkt efter lanseringen av e-handeln påbörjades en målsättning om en ny och förbättrad version av den befintliga e-handeln. Det innebar att allt arbete fick utföras på nytt. En revidering av hemsidan och e-handeln skedde med en mer användarvänlig och mer förtroendegivande design, fler funktioner och tydligare produktbilder. Den huvudsakliga konstruktionen av e-handeln utfördes av en extern konsult i samråd med Företagare B. Mer detaljerade uppgifter såsom fotografering enklare kodning och registrering av produkter utfördes av personalen (pers. med., Företagare B, 2014).

I och med implementeringen av e-handeln planerades det för en utökad försäljning, dock rådde det osäkerhet om vilka produkter som skulle köpas in. Detta innebar att en i personalen fick följa med på de större inköpsmötena. Under 2012 åkte även Företagare B tillsammans med en anställd på ett inköpsmöte utomlands (pers. med., Anställd B, 2014).

Den nya försäljningsplattformen blev framgångsrik med upp till 100 beställningar per dag och i dagsläget så har den totala omsättningen för Fallföretag B stigit med cirka 500 procent. När omsättning och försäljning ökade anställdes ytterligare personal vilket innebar en mer invecklad arbetsfördelning (pers. med., Företagare B, 2014). Den ökade försäljningen och utökade personalstyrkan medförde så småningom problem. Problemen började uppstå i samband med högre försäljningsfrekvens och flertalet anställda upplevde arbetsdagarna som stressfulla och ostrukturerade. Det existerade fortfarande inga arbetsbeskrivningar och schemalaggningsplaneringen var knapphändig samtidigt som ansvarsområdena var odefinierade. I och med den ökade försäljningen tillkom retur, kundfrågor till e-posten, administrativt arbete med e-handeln, paketering och lagerhantering. Inga av dessa arbetsområden hade någon bestämd huvudansvarig (pers. med., Anställd B, 2014).

Försäljning via e-handeln resulterar i att paket ska skickas, dessa kom oftast i väg i tid, däremot var det alltför vanligt att fel vara skickades. E-posten granskades alltför sällan i och med överbelastning, vilket resulterade i vissa klagomål. Lagerhanteringen var dessutom bristfällig då flera varor var felaktigt inventerade, vilket resulterade i beställningar av varor som inte existerade. Enligt Företagare B (pers. med., Företagare B, 2014) var situationen ohållbar då företaget ”växt ur sin kostym” på väldigt kort tid. Vid implementeringen av e-handeln fick en deltidsanställd ansvaret för produktfotografering, registrering av produkter på hemsidan och enklare kodning. Företagare B assisterade med produktbeskrivningar och grafiska arbeten. Personalen som ansvarade för butiken fick även behandla samtliga beställningar och svara på kundrelaterad e-post. Paketeringen av beställningarna utfördes vid kassan i butikslokalen (pers. med., Anställd B, 2014).

### 4.2.3 Implementeringseffekter

Vid implementeringen av den nya e-handeln ökade omsättningen kraftigt. Enligt Företagare B (pers. med., Företagare B, 2014) ökade även den fysiska butiksförsäljningen då e-handeln även fungerade som en marknadsföringskanal. Ytterligare en heltids- och en deltidspersonal fick anställas samtidigt som Företagare B fortsatte att arbeta i butiken. Butikslagrets kapacitet blev bristfällig i samband med den ökade försäljningen vilket ledde till att två nya lagerlokaler hyrdes. De två nya lagren innebar en fördubbling av företagets totala lagerkapacitet och mycket av varuhanteringen sker idag genom ett av de nya lagren (pers. med., Anställd B, 2014). I samband med implementeringen av e-handeln förlorade butiken allt mer i betydelse. Enligt Företagare B (pers. med., Företagare B, 2014) är nuvarande vision att erhålla nya marknadsandelar och e-handeln är ett bra verktyg för att attrahera nya kunder och kundsegment. Dock kommer den fysiska butiken enligt Företagare B (pers. med., Företagare B, 2014) alltid finnas kvar så länge som företaget existerar. Även om e-handeln står för den största försäljningen upplever både ägare och anställd personal den fysiska butiken som en mer inspirerande försäljningsplattform än e-handeln (pers. med., Anställd B, 2014).

Vid intervjutillfällena upplever Företagare B och Anställd B att situationen har förbättrats. När företaget hade som mest beställningar anställdes ytterligare tre personer och idag utgörs företaget av Företagare B, tre heltidsanställda och tre timanställda. Fortfarande är schemalaggningsen och arbetsbeskrivningarna en aningen otydliga (pers. med., Anställd B, 2014). Emellertid har situationen förändrats till det bättre med tydliga ansvarsområden och ett arbetsschema som sträcker sig fyra veckor framåt. Verktöget Google Calendar används för att säkerställa att samtliga arbetsuppgifter har en tillsatt anställd under alla dagar i veckan (pers. med., Företagare B, 2014). Butiken är fortfarande relativt självgående där personalen löser problemen på egen hand. E-handeln är dock förknippad med fler moment som behöver koordineras (pers. med., Företagare B, 2014). Anställd B (pers. med., Anställd B, 2014) upplever att Företagare B för ett tydligare ledarskap. Den bristfälliga kommunikationen i Fallföretag B med problem som löses efter hand och oklara direktiv har nu bytts ut mot kontinuerliga möten, återkoppling och rutiner som inte fanns innan e-handeln. Problemen med felutskickade varor har minskat kraftigt senaste tiden då rutinerna har förbättrats. För att minska risken för misstag har kundbeställningarna alltid behandlats av två personer innan paketet skickas iväg. En anställd är huvudansvarig för kundservice och e-post. E-posten kontrolleras kontinuerligt, vilket har inneburit färre klagomål och nöjdare kunder (pers. med., Företagare B, 2014). Vid hög belastning med många beställningar på hemsidan dirigerar Företagare B personalen från fysiska butiken till e-handeln. Kundservice och orderhantering hanteras då av flera anställda för att öka effektiviteten. Förbättrade rutiner har medfört att alla anställda mer eller mindre kan utföra andra arbetsuppgifter relaterat till e-handeln. Trots tydligare arbetsbeskrivningar finns möjligheten att någon annan anställd kan utföra samma uppgift i fall uppgiftsansvarig inte är på plats (pers. med., Anställd B, 2014).

## 5. Analys

Detta kapitel kommer redogöra en analys som baseras på den införskaffade empirin samt det valda teoretiska ramverket för studien. Analysen kommer att presenteras utifrån uppsatsens syfte för att identifiera relevanta resultat från empirikapitlet.

### 5.1 Varför förändra

Bruzelius och Skärvad (1995) påpekar att förändringar är en kontinuerligt pågående process samtidigt som Alvesson och Sveningsson (2008) anser att organisationer existerar i en varaktig förändringsprocess. Ovanstående beskrivningar av organisationer som föränderliga är vitala för den här studiens bemötande av e-handel som en organisatoriskförändring. Beer och Nohria (2000) påtalar att 70 % av alla initiativ till förändring misslyckas, men att de är oundgängliga för ett företags fortsatta existens. Både Företagare A och B blev medvetna om att de måste utveckla och genomföra organisatoriska förändringar inom företagen. Företagare A var även mycket ångerfull över att implementeringen av e-handel inte skedde i ett tidigare stadie. Båda företagarna har uppgett att de var medvetna om e-handelns positiva bidrag till ett företags verksamhet. Musso (2010) poängterar vikten av e-handel och att den erbjuder ett mer varierat och större utbud än enbart fysisk butikförsäljning. Både Fallföretag A och B har i sin motivering av att implementera e-handel insett att de bör göra organisatoriska förändringar. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att om företag ska konkurrera och överleva på en marknad så är förändringar en nödvändighet. Företagare A preciserade att etableringen av e-handeln var livsavgörande för Fallföretag A och dess fortsatta existens. Företagare B ansåg att Fallföretag B hade en av två framtida möjligheter; antingen genomföra en organisatorisk förändring eller avveckla verksamheten. Företagarnas medvetenhet om sin situation speglar det teorin preciserar som att förändring är essentiellt för företag.

### 5.2 Marketing mix – Plats

Brassington och Pettitt (2013) påpekar att e-handel som Plats erbjuder ett kostnadseffektivt sätt för företagen att expandera sin räckvidd och adderar ett mervärde till kundens upplevelse av företaget. E-handel medför en försäljning utan geografiska begränsningar i samband med en okomplicerad hantering. En global marknad exponeras och blir tillgänglig samtidigt som fler potentiella kunder kan nås (Brassington & Pettitt, 2013). E-handel bidrar även till ökad bekvämlighet och lättillgänglighet, samt möjliggör försäljning oavsett det geografiska läget hos slutkunden (Ghose et al., 2006). De geografiska möjligheterna, en relativt överkomlig kapitalinvestering tillsammans med enkelheten var något som både Företagare A och B identifierade som avgörande faktorer när e-handel skulle införskaffas. E-handel var för Fallföretagare A och B en enkel och kostnadseffektiv lösning vilket medförde att det inte existerade några barriärer för att införskaffa e-handel i respektive företag. Frågan var inte om e-handel skulle implementeras utan snarare när. Att nå en större marknad är otvivelaktigt en fördel inom den differentierade detaljhandeln då e-handeln utplånar företagens geografiska hinder, vilket medför en större kundbas.



## 5.3 Strukturdefinition

Studien utgår från Bakka et al. (2006) definition av struktur som de mer stabila elementen i en organisation. Exempel på dessa är hierarkier, avdelningar och kommunikationsmönster. Innan e-handeln implementerades i fallföretagen existerade beslutsregler, arbetsfördelning och befattningar men dessa var inte självklara eller präglade det dagliga arbetet. Strukturen fanns där men var inte kristalliserad eller väl synlig. Den formella strukturen kan betecknas som de övergripande bestämmelser som en organisation försöker implementera med hänsyn till arbetsfördelning och koordinering (Bakka et al., 2006). Rutiner behöver inte finnas skriftligen utan kan exempelvis baseras på traditioner som alla inblandade tar för givet (Bakka et al., 2006). Det rådde ett familjärt arbetsförhållande med traditioner i de båda fallföretagen vilket tyder på en hög grad av informell struktur. Antagandet baseras på att den formella strukturens komponenter exempelvis ledarskap, arbetsbeskrivningar och kommunikation var av bristande karaktär. Informell struktur grundas på att det formella systemet inte kan tillgodose människans sociala behov, exempelvis behov av kontakt och uppskattning (Bakka et al., 2006).

## 5.4 Chandlers strukturmodell

Då omgivningen för fallföretagen förändras enligt Alvesson och Sveningssons (2008), så bör även strategin förändras enligt Clegg et al. (2007). Chandler (1990) definierar strategi som att uppfylla organisationens långsiktiga målsättning och omgivningens behov. Fallföretag A och B införskaffade en ny strategi genom att börja sälja varor via internet. Förändringar i strategin leder enligt Chandler (1990) till nya administrativa problem, vilka i sin tur bör bemötas med en ny struktur för att kunna implementera en ny framgångsrik strategi. Chandlers resonemang gällande att ny strategi bör följas av en ny struktur kan appliceras på båda fallföretagen. I Fallföretag A:s situation så medförde den nya strategin relativt små strukturella förändringar. Som redovisat i empirin så tar Företagare A i princip enskilt ansvar över alla funktioner kopplat till e-handeln. Emellertid har vissa ansvarsområden åskådliggjorts och arbetsuppgifter kristalliserats på Fallföretag A. Vid analys av Fallföretag B så framkom en relativt stor strukturell förändring. Nyanställd personal, tydliga arbetsbeskrivningar, klar informationskedja, definierade ansvarsområden och en mer hierarkisk struktur med tydlig ledare signalerar om att strukturella förändringar har förekommit.

Chandler (1990) resonerar vidare att företagsledare är omedvetna om behovet av strukturell anpassning samt att behovet inte är tillräckligt uppenbart för att en strukturell förändring ska äga rum. I Fallföretag A så blir detta resonemang tydligt när Företagare A agerar som om behovet av strukturell förändring är svagt trots att strategin förändrats. Företagare A som enskild medarbetare upplever störst påverkan av att etablera en e-handel då han utför de flesta nya göromålen kring e-handeln på egen hand. I Fallföretag B så existerade ett liknande tankesätt, men endast i e-handelns inledningsfas. Förändringar i företaget relaterade till den strukturella anpassningen växte successivt för att slutligen konkretiseras i en omfattande strukturell förändring.

För att organisationer ska kunna anpassa sig till omvärldens ständiga förändring med nya krav på organisationers anpassning så krävs utbildning och särskild kunskap, något som ofta saknas inom mindre organisationer (Chandler, 1990). På de båda fallföretagen kan brister inom kunskapsområdet identifieras. Inom Fallföretag A och B saknades kunskap kring e-handel och hantering av hemsidor. Fallföretag A kom tillrätta med problematiken genom att

en anställd medarbetare besatt kunskap inom hemsidor och e-handel. Den nyförvärvade kompetensen var startskottet för att utveckla den befintliga hemsidan. Hemsidan är dock av enkel karaktär och med få valmöjligheter samtidigt som Företagare A själv påpekade att den var bristfällig. På Fallföretag B anlätades istället en konsult som utformade hemsidan och e-handeln så de skulle vara användarvänliga, tillförlitliga och anpassade för behandling av stora försäljningsvolymmer.

## 5.5 Leavitts öppna systemmodell

Enligt Leavitts (1965) öppna strukturmodell kan inte komponenterna i ett företag såsom struktur, uppgift, teknologi eller aktörer förändras enskilt. Förändringen sprids till alla komponenter då ett inneboende dynamiskt förhållande existerar. En analys baserad på Leavitts (1965) öppna strukturmodell kan därför inte genomföras isolerat på endast strukturen. Aktörer och teknologi bör således också analyseras då dessa genom sitt dynamiska reaktiva samspel till strukturen är av stor vikt. Detta genomförs för att skapa förståelse för de uppkomna strukturella förändringarna som sker när en ny uppgift implementeras. E-handel bör enligt tidigare teori ses som en ny uppgift, vilket resulterar i strukturella förändringar.

De nya strukturella förändringarna åskådliggjordes i både Fallföretag A och B. I Fallföretag A förändrades *aktörernas* roll (anställda) och *uppgifter* (e-handelns interna påverkan) i ett ömsesidigt samspel. Aktörerna erhöll ytterst få nya arbetsuppgifter kopplade till e-handeln. *Teknologin* i Fallföretag A utvecklades till att inkludera sociala medier, appar, en blogg samt den nya hemsidan. Dock har inga finansiella investeringar genomförts förutom obetydliga abonnemangskostnader via hemsidan. *Strukturen* i företaget har inte nämnvärt förändrats i och med e-handeln. Företagare A tar själv beslutet och är den som driver den dagliga driften av de flesta arbetsuppgifterna relaterade till e-handeln. Eventuell förstärkt hierarkisk position uppfattades inte hos något av intervjuobjekten från Fallföretag A. Kommunikationen sker som tidigare och består främst av korta möten direkt i butik och eventuellt vid fikaraster och luncher.

I Fallföretag B har i princip samtliga strukturella förändringar som skett i Fallföretag A inträffat. Vissa strukturella förändringar har emellertid varit tydligare och haft större genomslag. I Fallföretag B förändrades *aktörernas* roll genom att ny kvalificerad personal har anställts. Tydliga ansvarsområden och detaljerade arbetsbeskrivningar har upparbetats för samtliga anställda. Exempel på nya ansvarsområden är fotografiansvar, ekonomiansvar, order- och reklamationsansvar, lageransvar samt ansvar över kundtjänst. *Teknologin* i Fallföretag B kom att inkludera sociala medier samt den nya hemsidan. Skillnaden från Fallföretag A är att Fallföretag B investerar relativt stort finansiellt kapital i marknadsföring genom sociala medier, exempelvis Facebook, Instagram och Twitter. Investering har även genomförts i utvecklandet av hemsidan till att bli mer användarvänlig och förtroendegivande. *Strukturen* har genomgått stora förändringar. En mer tydlig hierarkisk struktur har med tiden framträtt då företaget var i behov av koordinering och kontroll. Detta för att essentiella uppgifter inom e-handeln såsom ordersystem och reklamation kräver kontinuitet, uppföljning och tillförlitlighet. Kommunikationen inom Fallföretag B kännetecknas numera av sporadiska lunchmöten, kontinuerliga personalmöten och skriftlig kommunikation.

## 5.6 Mintzbergs strukturbestämning

### 5.6.1 Innan e-handel

Mintzberg (1992) beskriver olika typer av organisatorisk design. I Fallföretag A kännetecknas den organisatoriska designen innan introduktionen av e-handeln som en *vertikal arbetsspecialisering* där anställd personal både administrerade och utförde arbetsuppgifterna. Företagare A gick endast in och koordinerade arbetet vid behov, exempelvis vid större projekt i butiken som normalt sett inte ingick i det dagliga arbetet. Före e-handelns inträde liknade också den organisatoriska designen i Fallföretag B den *vertikala arbetspecialiseringen*, där mer frihet under ansvar rådde. Anställd personal på Fallföretag B utförde samtliga arbetsuppgifter, dock var inte personalen medvetna om vem som egentligen administrerade arbetet. På både Fallföretag A och B så saknades arbetskoordination från överordnad innan e-handeln implementerades. Detta tillstånd beskriver Mintzberg (1992) som en *ömsesidig anpassning*, där självständighet och eget ansvar råder över de anställdas egna arbetsuppgifter.

Mintzberg (1992) beskriver en rad olika organisationstyper vars utseende beror på organisationsdesignen och omvärldens påverkan. Både Fallföretag A och B agerar på en dynamisk marknad med fluktuerande efterfrågan. Detta grundar sig på att fallföretagen har ett specialiserat sortiment och är därmed känsligt för skiftande trender. Fallföretag A och B har tidigare beskrivits som decentraliserade och att koordinationen sker genom ömsesidig anpassning, detta beskriver Mintzberg (1992) genom organisationstypen *adhocrati*. Den ömsesidiga anpassningen förtydligas genom personalens egna ansvar och att det inte existerade några tydliga rutiner. Kategoriseringen till organisationstypen *adhocrati* förstärks ytterligare av det faktum att den operativa kärnan, butiksanställd personal, i Fallföretag A och B arbetade med lösa tyglar utan tydlig koordination.

### 5.6.2 Efter e-handel introducerats

Huvudsakligen så utförs arbetsuppgifterna på Fallföretag A såsom innan e-handel implementerades, då butikspersonalen inte berörs nämnvärt av den internetbaserade försäljningen. Den tidigare *vertikala arbetspecialiseringen* förstärks genom att Företagare A utför ett självständigt arbete kring e-handeln. Exempelvis behandla beställningar, svara på e-post och orderhantering. Fallföretag B skiljer sig något från det tidigare tillståndet som rådde innan e-handeln. Företagare B koordinerar och strukturerar numera upp verksamheten i en större utsträckning än tidigare. Företagare B har gått från att arbeta operativt till att mer tydligt leda och bestämma vad som ska utföras. Fallföretag B har gått från en *vertikal arbetspecialisering* till en mer *horisontell arbetspecialisering* med ett tydligt ledarskap.

På Fallföretag A råder fortfarande en *ömsesidig anpassning*. Personalen har fortfarande till stor del ett självbestämmande över den egna arbetsdagen, även om delvis ledning sker via Företagare A. Anställdas arbetsrutiner har inte ändrats avsevärt då de är minimalt engagerade i e-handeln och fokus ligger på butiksarbetet. Den operativa flexibiliteten och Företagare A:s fokus på e-handel som strategisk uppgift signalerar om att Fallföretag A kan beskrivas enligt Mintzbergs (1992) definition som *decentraliserad beslutsfattande*.

Fallföretag B kännetecknas av att Företagare B samordnar arbetsgången på företaget. Arbetsuppgifter som exempelvis paketering av beställningar och lagerhantering leds och koordineras av Företagare B. Denna typ av koordinering liknar Mintzbergs (1992) beskrivning av *direkt ledning*, där varje anställd leds i ett direkt förhållande med överordnad. Ett annat tecken på att direkt ledning råder i Fallföretag B är det faktum att informationsflödet mellan anställd och överordnad sker via kontinuerliga möten och återkoppling. Tydlig koordination och detaljerade arbetsbeskrivningarna visar på att Fallföretag B är i högre grad mer *centraliserad* än innan e-handeln. Dock har de anställda fortfarande en viss grad av påverkan och inflytande på företagets dagliga drift.

Efter lanseringen av e-handeln på Fallföretag A karakteriseras företaget av Mintzbergs (1992) organisationstyp *adhocarati*. Personalen utför i stort sätt samma uppgifter som tidigare. Samtidigt har arbetsområdet för Företagare A utökats med administrativa uppgifter kring e-handeln. Samtlig personal arbetar fortfarande efter ömsesidig anpassning där Företagare A endast koordinerar arbetsuppgifter relaterat till e-handel då det är absolut nödvändigt. Fallföretag B har efter implementeringen av e-handeln gjort vissa strukturella förändringar, vilket har resulterat i att företaget har frångått den tidigare organisationstypen. Numera har strukturen hos Fallföretag B inslag från de organisationstyper som Mintzbergs (1992) beskriver som *den enkla strukturen* och *maskinbyråkrati*. Arbetsuppgifter hos Fallföretag B styrs nu med tydliga direktiv och detaljerade arbetsbeskrivningar från Företagare B, men också viss grad av standardisering. Standardiseringen möjliggör att det blir mer okomplicerat för personal att vid behov överta en kollegas ansvarsområde. Den nya företagsstrukturen är nu centraliserad då organisationen är kompakt på Fallföretag B med få anställda och ett tydligare ledarskap. Vilket innebär att organisationen fortfarande är flexibel och kan svara på snabba strukturella förändringar. Mellanchefer existerar inte och koordination sker direkt med förbindelse mellan Företagare B och anställd personal, vilket ger förutsättningar för snabba strategiska beslut. Teknostruktur (såsom intern revision) existerar inte på Fallföretag B och stödfunktioner (såsom städning, löneutbetalningar, datasupport) finns istället inom den operativa kärnan. Sammantaget kan inte struktur hos Fallföretag B kategoriseras som en enskild konfiguration, utan är en förening av *den enkla strukturen* och *maskinbyråkrati*.

## 6. Diskussion

Studien visar att det kan existera ett samband mellan implementeringen av en e-handel och strukturella förändringar inom SMEs. Resultaten kan anses sannolika då de stöds i analysen av flera teorier gällande förändring och struktur. I studien av Fallföretag A och B har uppkomna organisatoriska förändringar resulterat i strukturell anpassning. Detta är ett exempel på företagets konstanta förändringsprocess där förändringar sker simultant och överlappar varandra. Denna process förtydligar det faktum att företag befinner sig i en verklighet som karaktäriseras av ständig förändring.

Ifall förutsättningarna för att etablera en e-handel drastiskt förändras skulle det få konsekvenser för företag som är i färd med att etablera e-handel. Både Företagare A och B beskrev ett antal anledningar till varför e-handeln implementerades, bland annat att det var enkelt, kostnadseffektivt och att det eliminerade företagets geografiska begränsningar. Om dessa förutsättningar förändras kan det medföra att företag inte väljer att införa e-handel som försäljningsplattform.

Sambandet mellan personal och ledarskap har klargjorts i studien men kan konkretiseras genom en jämförelse mellan Fallföretag A och B. Ledarskapets utbredning skiljer sig markant i fallföretagen, där Fallföretag A uppvisar ett lägre behov av koordinering. Detta kan bero på att Företagare A inte har registrerat något behov av strukturell förändring. Emellertid kan behovet existera och vara i större omfattning än vad som uppfattas av Företagare A. Företagare A kan troligen effektivisera arbetsprocesserna relaterat till e-handeln om övrig personal involverades i större utsträckning än i nuvarande situation. Resonemanget baseras på resultaten från Fallföretag B där en större strukturell förändring har genomförts samtidigt som verksamheten effektiviserats och omsättningen stigit med fler procentenheter än för Fallföretag A. Företagare A innehar specialistkompetens inom e-handel och att den inte förmedlas till någon annan bör ses som en svaghet. Det finns alltid ett behov av att involvera och utbilda anställd personal utifall att Företagare A skulle bli frånvarande. Det innebär att en organisation som Fallföretag A med smal kompetens är känslig för tillfälliga interna strukturella förändringar, exempelvis semester eller sjukdom.

Teorierna i undersökningen baseras på resultat från tidigare analyser inom fälten marknadsföring och organisationsteori. Organisationsteorierna är baserade på studier av större organisationer. Studiens valda teorier har av denna anledning genomgått en urvalsprocess där teoriavsnitt har exkluderats då de ej ansågs applicerbara på SME. En svårighet har varit att identifiera de specifika särdrag inom teorierna som endast kan appliceras på större organisationer. Det existerar även en brist på teorier som direkt härstammar från studier av SMEs och som är direkt kompatibla med den här studien.

Problemtik med teorierna existerar kring deras ålder då de kan uppfattas som föråldrade, exempelvis Leavitts (1965) öppna systemmodell, Mintzbergs (1992) teorier kring organisationens design samt Chandlers (1990) strukturmodell. Trots faktumet att teorierna utvecklades i en annan tidsepok än när e-handeln existerade så kan de användas i den här studien. Detta baseras på att teorierna inte kommer att användas för analys av e-handeln som sådan utan snarare organisationstrukturerna hos fallföretagen. Ytterligare så baserar Brassington och Pettitt (2013) sina argumenteringar kring McCarthys (1960) definition av Marknadsmixen. Denna teori kan även den anses föråldrad men är dock utvecklad av Brassington och Pettitt (2013) som även inkluderat e-handel som en form av Plats och distributionskanal.

En betraktare av resultatet bör vara medveten om att intervjuvaren härstammar från endast två företag inom Stockholm- och Uppsalaområdet. Att basera resultatet på två företag inom ett så begränsat område försvagar möjligheten att dra allmänna slutsatser som kan appliceras på andra organisationer. Det har dock utförts två intervjuer från båda fallföretagen för uppnå ett nyanserat resultat och få med eventuella meningsskiljaktigheter. Intervjuguiden anpassades för att vara lämplig vid samtliga intervjuer vilket förklaras av att intervjuobjekten har relativt likartade karaktär. Självklart skiljer sig företagare och anställd åt, men företagen är familjära och ledarskapsrollen är inte utpräglad i större utsträckning. Ett behov av att skapa två skilda intervjuguider ansågs därför inte nödvändigt. Vid en eventuell replikering skulle två separata intervjuguider dock kunna bidra med andra perspektiv på den strukturella förändringen samt att en kompletterande observation på arbetsplatserna kan bidra till att öka studiens validitet.

Den kvalitativa ansatsens resultat har en begränsad generaliserbarhet men medför en fördjupad bild av intervjuobjektets verklighet i dess unika kontext (Bryman & Bell, 2013). Situationen som Fallföretag A och B befinner sig i är i konstant föränderlig och således svår att efterlikna. Att replikera studien kan alltså bli komplicerat samtidigt som kontexten i sammanhanget bidrar till problematisering vid eventuell generalisering.

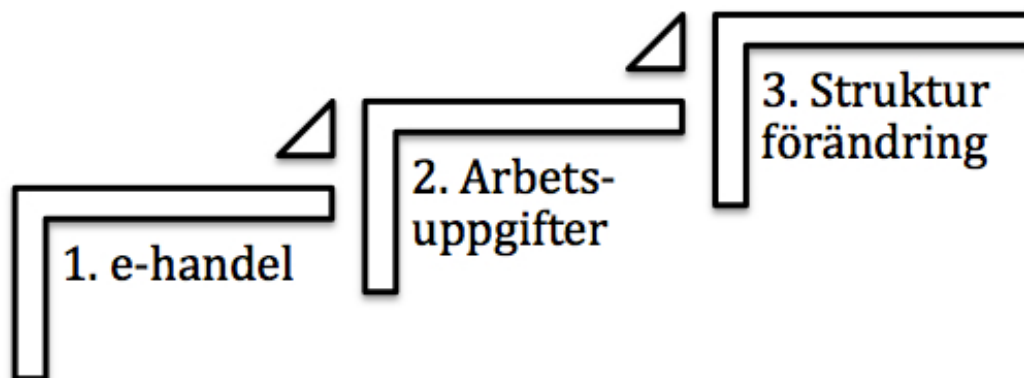
Sammanfattningsvis möter organisationer nya utmaningar som härstammar från en omvärld i ständig förändring. SMEs är verksamma på en hårt konkurrensutsatt marknad där större aktörer har ekonomiska resurser som de mindre aktörerna saknar. Att etablera e-handel bidrar med organisatoriska förändringar där bland annat strukturell anpassning är av betydelse. Studiens resultat påvisar att det existerar ett samband mellan implementeringen av e-handel och strukturella förändringar inom SMEs. Den mest betydande slutsatsen i studien är sambandet mellan arbetsuppgifternas påverkan på personal och behovet av strukturförändringar.

## 7. Slutsats

I följande kapitel presenteras studiens slutsatser, vilka baseras på resultat från undersökningens analys. Studiens syfte är:

*Syftet med uppsatsen är att studera de strukturella förändringar som uppstår vid implementering av e-handel i SMEs.*

Huvudresultatet i studien visar att det kan existera ett samband mellan implementeringen av e-handel och strukturella förändringar inom SMEs, (se figur 7). Fallföretag A och B upplevde att e-handeln bidrog till en högre försäljning och följaktligen till en högre omsättning (1). Ett företag som efter en etablering av e-handel inte upplever någon större skillnad gällande försäljning eller omsättning bör således inte erfa ett större behov av strukturella förändringar. Den ökade försäljningen medförde bland annat utökade arbetsuppgifter, tydligare arbetsbeskrivningar och förbättrade rutiner. Uppgifterna inom båda fallföretagen utvecklades och blev fler, vilket påverkade personalen (2). I Fallföretag A utförde Företagare A huvuddelen av sysslorna som tillkom i samband med e-handeln samtidigt som den dagliga driften mer eller mindre fortlöpte som tidigare. I Fallföretag B synliggjordes relationen mellan ökad omsättning och påverkan på personalstyrkan genom att ytterligare arbetsmoment tillkom samt att arbetsmomenten blev mer tidskrävande. Ny personal var tvunget att anställas och tillsammans med utökat ledarskap medförde det att kommunikationen förbättrades och nya rutiner skapades. Företagare B insåg tidigt att han själv inte kunde styra och kontrollera alla funktioner inom företaget. För att förbättra verksamhetens effektivitet var Företagare B tvungen att koordinera och fördela ut ansvaret. Dessa faktorer (1 och 2) samverkade och resulterade i strukturella förändringar för båda fallföretagen (3), men med skillnaden att Fallföretag B upplevde mer övergripande strukturella förändringar. Exempel på uppkomna strukturella förändringar är förbättrad kommunikation och rutiner samt tydligare arbetsbeskrivningar och ledarskap. I studien synliggörs ett samband mellan den stigande omsättningen som e-handeln medförde och de strukturella förändringarna som uppstod, vilket illustreras i figur 7. Ovanstående resultat har synliggjort en korrelation mellan ökad omsättning, påverkan på arbetsuppgifter och behov av strukturförändringar. De strukturella förändringarnas storlek kan i denna studie delvis förklaras av omsättningens ökade ekonomiska värde.



Figur 7. Processen där e-handeln leder till strukturella förändringar hos fallföretagen.

I samband med implementeringen av e-handeln upplevde båda fallföretagen en ökad tillväxt och omsättning, där utvecklingen blev störst i Fallföretag B. Organisationsstrukturen lämpade sig inte för tillväxttakten och Fallföretag B fick problem med exempelvis lager- och orderhantering. Personalstyrkan utökades vilket innebar tillfälliga lösningar på problemen. Emellertid existerade det ett behov av att arbeta mer preventivt, vilket förtydligades genom fortsatta problem med exempelvis felutskickade kundbeställningar. Vid implementering av e-handel eller andra större organisatoriska förändringar bör således ett förebyggande förhållningssätt råda i företaget. Resursfördelningen bör planeras och effektiviseras för att möta den organisatoriska förändringens karaktär.

Arbetsuppgifternas karaktär utvecklades i samband med implementeringen av e-handeln. Mer komplexa arbetsuppgifter medförde att Företagare B identifierade ett behov av tydligare ledarskap, arbetsbeskrivningar och förbättrade rutiner. Bristen på personal var inte det huvudsakliga problemet, snarare anstod svårigheter med att tillgänglig personal inte koordinerades till specifika uppgifter. Förtroendet mellan anställd personal och ledare är särskilt betydelsefullt när arbetsuppgifter blir av en mer kvalificerad karaktär samtidigt som kvalitetskraven ökar. Utan klara rutiner, tydligt ledarskap och tydliga arbetsbeskrivningar upplevde båda fallföretagen i studien ineffektivitet, exempelvis felskickade kundbeställningar och dubbel arbete då brist på arbetsbeskrivningar saknades.

Innan implementeringen av e-handeln hade Fallföretag A och B endast ett fåtal anställda. Problem löstes efterhand och de outtalade arbetsbeskrivningarna medförde att medarbetade arbetade med samtliga moment och med frihet under ansvar. Fallföretag A och B kännetecknades innan implementeringen av en organisationstyp snarlik adhocratin. Denna typ av organisationsstruktur fungerade väl och det existerade vid denna tidpunkt inget behov av en omstrukturering. Anställd personal utförde enkla uppgifter som inte krävde någon tydlig koordination eller direkt ledning. Att styra en organisation genom adhocrati visade sig i studien vara välfungerande om strukturbehovet var litet och när ledare har ett stort förtroende för anställd personal. Ett företag som styrs genom adhocrati kännetecknas av snabba operativa beslut. Att beslut kan fattas direkt på den operativa nivån kännetecknas också av att företagaren innehar stort förtroende för de anställda medarbetarna.

Fallföretag A och B hade likartade förutsättningar och strategier som ledde fram till beslutet att implementera e-handel. Företagen är differentierade butiker inom samma bransch med ett likartat kundsegment och med en målsättning om att sälja skor på en lokal marknad. Fallföretagen har individuellt identifierat e-handel som en kostnadseffektiv utveckling, som en möjlighet för att utöka kundsegment och samtidigt minska den geografiska begränsningen. Fallföretagens strategier skiljer sig dock åt. Fallföretag A betraktade e-handeln som ett kostnadseffektivt komplement till butiken. Fallföretag B förstod att e-handeln hade ytterligare potential, vilket medförde att större investeringar genomfördes. Resultatet blev två skilda försäljningsplattformar med en stor skillnad gällande e-handelns design. Fallföretag A erhöll en förhållandevis liten ökning i omsättning efter att e-handeln implementerades på ca 100 procent, vilket kan jämföras mot Fallföretag B:s ökning med ca 500 procent.

Vid andra organisatoriska förändringar än e-handel bör det även förekomma strukturella eller organisatoriska förändringar. Detta resonemang stämmer överens med tidigare redovisad teori om att förändringar mer eller mindre påverkar samtliga komponenter inom organisationen. Resonemanget om att en organisatorisk förändring leder till en annan bör därför finnas i varje företagsledares åtanke. Det gäller inte endast de företagare som planerar att implementera en e-handel utan även företagare som planerar för andra organisatoriska förändringar.



Resonemanget bör leda till att företagare intar en beredskap inför kommande organisatoriska förändringar när förändringsprocessen är aktuell. En svårighet existerar dock med att identifiera vilken förkunskap som är betydelsefull och att skapa förståelse för vilka organisatoriska eller strukturella förändringar som uppkommer. Ett generellt råd kan dock vara att när en organisatorisk förändring skall utföras bör en viss mån av resursackumulation företas. Detta för att kommande organisatoriska förändringar inte ska lida av resursbrist så att en implementering av dem fördröjs eller uteblir. Troligtvis skiljer sig resultatet från fall till fall beroende på förutsättningarna för företaget och företagets kontext.

Sammanfattningsvis kan en icke generaliserbar slutsats dras för studien gällande Fallföretag A och Fallföretag B:

*Att implementera e-handel leder till strukturella förändringar.*

## 7.1 Vägledande implikationer

- När en organisatorisk förändring skall företas bör resursfördelningen planeras.
- Klara rutiner, tydligt ledarskap och tydliga arbetsbeskrivningar kan öka effektiviteten.
- Organisationstypen adhocрати fungerar väl när det strukturella behovet är litet.
- En relativt stor investering i den organisatoriska förändringen kan resultera i större strukturella förändringar.
- Företag bör förbereda sig inför en organisatorisk förändring genom resursackumulation utav kapital, exempelvis human- och finansiellt kapital.

Eventuell framtida forskning kan undersöka hur strukturella förändringar visualiseras när ett företag övergår från e-handel till att även bedriva försäljning genom fysisk butik. Undersökningen kan koncentreras kring de effekter som inträffar i företaget som helhet eller endast i den tidigare verksamheten kring e-handel. Fokus skulle kunna etableras kring ledarskapet i en sådan situation och eventuella uppkomna strukturella förändringar.

# Referenser

## Internet

Allabolag ([www.allabolag.se](http://www.allabolag.se))

1. *Detaljhandel*, 2014-04-15  
[http://www.allabolag.se/what/Skor\\_Butikshandel](http://www.allabolag.se/what/Skor_Butikshandel)

Nationalencyklopedin ([www.ne.se](http://www.ne.se))

1. *Fallstudie*, 2014-05-01  
<http://ne.se/lang/fallstudie>

## Rapporter

Handelns utredningsinstitut (HUI). 2013. *e-barometern: Årsrapport 2013, Q4*. Stockholm

Svenskt näringsliv. 2014. *Smått om små företag. Årsrapport 2014*. Stockholm

## Artiklar

Abebe, M. 2014. Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 21, nr 1.

Ates, A., Garengo, P. & Cocca, P. 2013. The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, nr 1.

Bausch, A., Brinckmann, J. & Rosenbusch, N. 2011. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, vol. 31, nr 4.

Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change, *Harvard Business Review*, May-June, 2000.

Clegg, S., Kornberger, M. & Rhodes, C. 2007. Business Ethics as Practice. *British Journal of Management*, vol 18, nr 2.

Damanpour, F. & Aravind, D. 2011. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, vol. 8, nr 2.

Frackiewicz, E. & Grzesiuk, A. 2013. Model of the SME's internationalization through e-commerce. Preliminary verification and development of the model. *International Journal of Management Cases*, vol. 15, nr 2.

Ghose, A., Smith, M. & Telang, R. 2006. Internet Exchanges for Used Books: An Empirical Analysis of Product Cannibalization and Welfare Impact. *Information Systems Research*, vol. 17, nr 1.

Levy, M. & Powell, P. 1998. SME Flexibility and the Role of Information Systems. *Small Business Economics*, vol. 11, nr 2.

Lomerson, L., McGrath, L. C., Schwager, P. H. 2006. Integration of E-business Into Small and Medium Size Businesses. *The International Journal of Applied Management and Technology*, vol. 4, nr 2.

Meijaard, J., Brand, M. J. & Mosselman, M. 2002. Organisational structure and performance in Dutch SMEs. *EIM Business and Policy Research*. Scales-paper: N200214.

Michlitsch, J. F. 2000. High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership*. vol. 28, nr 6.

Musso, F. 2010. Innovation in marketing channels. *Symphonya: Emerging Issues in Management*, nr 1.

## **Böcker**

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2008. *Förändringsarbete i organisationer: - om att utveckla företagskulturer*. Upplaga 1. Studentlitteratur, Lund.

Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. 1999. *Organisationsteori*. Upplaga 3. Liber, Malmö.

Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. 2006. *Organisationsteori*. Upplaga 5. Liber, Malmö.

Brassington, F. & Pettitt, S. 2013. *Essentials of Marketing*. Upplaga 3. Pearson Education Limited, Harlow.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. 1995. *Integrerad organisationslära*. Upplaga 7. Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Liber, Malmö.

Chandler, A. 1990. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT, USA.

Jacobsen, D. I. 2002. *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 2. Studentlitteratur, Lund.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 2. Studentlitteratur, Lund.

Leavitt, H. 1965. *Applied organizational change in industry: structural, technological an humanistic approaches - Handbook of organizations*. Rand McNally, Chicago.

Malterud, K. 1998. *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Upplaga 2. Studentlitteratur, Lund.

McCarty, E. 1960. *Basic Marketing*, Homewood, IL: Irwin

Mintzberg, H. 1992. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Upplaga 2. Prentice Hall, New York.

### **Personliga meddelanden**

Agent, *Distributör, Speditionsföretag*. Personlig intervju, 2014-04-19

Anställd A, *Fallföretag A*. Personlig intervju, 2014-04-28

Anställd B, *Fallföretag B*. Personlig intervju, 2014-05-05

Företagare A, *Fallföretag A*. Personlig intervju, 2014-04-28

Företagare B, *Fallföretag B*. Personlig intervju, 2014-05-05

# Bilagor

## Bilaga 1 Intervjuguide – Företagare, Anställd

### Introduktion

- Din bakgrund?
- Dina arbetsuppgifter på företaget?
- Företagets bakgrund och milstolpar?

### Förutsättningar för förändringen

- Vilka försäljningskanaler hade ni innan e-handeln?
- Hur såg arbetsfördelningen och ansvarsområdena ut på företaget innan etableringen av e-handeln (vem gjorde vad)?
- Hur kommunicerar eventuell överordnad budskap, arbetsuppgifter och moment? Är det genom till exempel telefon, veckomöten, morgonmöten eller liknande?
- Fanns det någon uttalad butikschef? Var det en väl synlig position eller nästan obefintlig? Beskriv hans/hennes roll i det dagliga arbetet.
- Var beslutet att införa e-handel något som diskuterades innan etableringen? Var det ett gemensamt beslut eller gjort av chefen?
- Hur planeras dina arbetsuppgifter? Genom tydliga direktiv eller frihet under ansvar?

### Förändringsprocess - Implementeringen av e-handeln

- Vilka arbetade med och utvecklade hemsidan? Personal? Konsult?
- Fanns det några mål med försäljningskanalen? Förmedlades dessa till alla medarbetare? Hur gjordes detta?
- Fanns specifika arbetsuppgifter kopplade till implementeringen? Till exempel produktregistrering, produktfotografering.
- Var implementeringen styrd av någon chef? Om ja, hur genomfördes styrningen?
- Hur fördelades uppgifterna kring införandet och uppbyggnaden av e-handeln?
- Har medarbetare varit personligt engagerade i nyetableringen av e-handeln?
- Hur kommunicerades arbetsgången med e-handeln?

### Effekter av implementeringen av e-handeln

- Steg försäljningssiffrorna efter e-handeln? Om ja, med hur många ordar/dag? Samt omsättning i procent.
- Blev ert produktutbud mer varierat efter e-handeln? Fler produkter, varianter.
- Förändrades chefspositionen i samband med nyetableringen av e-handeln? Blev det en mer formell eller informell position?
- Hur har arbetsuppgifterna förändrats efter e-handeln? Hur har rutinerna förändrats i stora drag efter e-handeln?
- Efter det att e-handeln var i drift, vilka arbetsuppgifter har tillkommit/försvunnit? Förändrades arbetsfördelningen?
- Har det uppkommit och tilldelats specifika arbets- och ansvarsområden efter e-handeln?
- Hur fungerar uppföljning och kontroll av personalens arbetsuppgifter?
- Fanns det någon uttalad butikschef? Beskriv hans/hennes förändrade roll (formell/informell) i det dagliga arbetet.

### **Avslutande frågor**

- På vilket sätt anser du att den nuvarande arbetsfördelningen eller ansvarsområden kan bli mer effektiv vid arbetet med e-handeln?
- Om du fick ändra på något före, under och efter införandet av e-handeln, vad skulle det då vara?
- Någonting annat som du känner att du skulle vilja ta upp eller tillägga?
- Kan vi återkomma om vi behöver ytterligare svar eller förtydliganden?

## **Bilaga 2 Intervjuguide – Agent**

Frågor gällande orderhantering, företagsfrakt och vilka företag som beställer flest frakttjänster i Uppsala- Stockholmsområdet.

### **Introduktion**

- Din bakgrund?
- Dina arbetsuppgifter på företaget?

### **Identifiering av företag**

- Vilka företag har flest försändelser per dag?
- Vilka företag beställer flest frakttjänster?
- Hur identifieras en hög försäljning genom beställda frakttjänster?
- Av dessa, vilka företag bedriver handel inom detaljhandeln?