

Kurskod: SKOK01  
Termin: Vårterminen 2015  
Handledare: Henrik Merkelsen  
Examinator: Agneta Moulettes

# Att angöra en brygga

## En diskursanalys av omnichannel som buzzword och brygga mellan kanaler

HANNA HOLMQUIST & SEBASTIAN MANIERI

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **To build a bridge – a discourse analysis on omnichannel as a buzzword and a bridge between channels**

This qualitative study aims to investigate the dynamics behind management trends, by attempting to develop an understanding of the inception and implementation of the omnichannel phenomenon. The study is based on defining writings from the fields in which omnichannel appears. In addition, interviews with both management and store level personnel are made at the clothes retailer MQ, who recently implemented omnichannel. The empirical evidence is put in a neo-institutional context and is studied with the aid of theories on discourse and management fashions. The study shows that the inception and implementation of omnichannel are happening in close relation to each other, and it becomes important to make a distinction between the word omnichannel and the concept behind it. It is also stated that omnichannel may have appeared due to a technological, and thus economical, need within MQ. A set of influential powers is identified, defined as the power dynamics behind the inception and implementation of omnichannel.

*The authors of this essay have taken equal part in the making of it.*

*Keywords:* omnichannel, buzzwords, management fashions, discourse, management trends, retailing, strategic communications

# Sammanfattning

---

## **Att angöra en brygga – en diskursanalys av omnichannel som buzzword och brygga mellan kanaler**

Denna kvalitativa studie ämnar undersöka krafterna bakom managementtrender, genom att skapa en förståelse för uppkomsten och implementeringen av fenomenet omnichannel. Studien utgår från auktoritativa texter från fältet där omnichannel figurerar, och kompletteras med intervjuer med medarbetare på både lednings- och butiksnivå hos klädkedjan MQ, där omnichannel nyligen implementerats. Empirin har vidare satts i en neoinstitutionell kontext och studerats utifrån teorier om diskurser och management fashions. Studien visar att uppkomsten och implementerandet av omnichannel går att se som ett nära växelspel, där det blir viktigt att dra en distinktion mellan omnichannel som koncept och som ord. Vidare konstateras att omnichannel kan ha uppkommit och implementerats på grund av ett teknologiskt, i förlängningen vinstdrivet, behov hos MQ. Utöver det har en rad påverkande faktorer i form av maktspelet bakom uppkomsten samt aspekter som kan hindra implementeringen identifierats.

*Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.*

*Nyckelord:* omnichannel, buzzwords, management fashions, diskurs, managementtrend, retailing, strategisk kommunikation

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar .....	2
1.3 Disposition .....	3
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>4</b>
2.1 Buzzwords .....	4
2.2 Management fashions .....	5
<b>3. Teorier</b> .....	<b>6</b>
3.1 Neoinstitutionell teori, byråkrati och isomorfism.....	6
3.1.1 Byråkrati och ekonomiska grundtankar .....	6
3.1.2 Institutionalism – den gamla och den nya .....	7
3.1.3 Isomorfism: homogenitet mellan organisationer .....	8
3.2 Diskurs .....	10
3.3 Management fashions – hur trender skapas och sprids.....	12
3.3.1 Strävan efter rationalitet.....	12
3.3.2 Trendsättandet.....	14
<b>4. Metod och material</b> .....	<b>16</b>
4.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter .....	16
4.2 Avgränsning.....	18
4.3 Fallstudien som metod .....	18
4.4 Insamlingsmetod och urval .....	19
4.4.1 Intervjuer i diskursanalysen .....	20
4.4.2 Intervjupersoner .....	21
4.5 Analysmetoder .....	22
4.6 Metodreflektion och kvalitet.....	23
<b>5. Analys</b> .....	<b>25</b>
5.1 Del I: Uppkomst.....	25
5.1.1 Om MQ.....	25
5.1.2 Omnichannels ursprung och definitioner.....	26
5.1.3 Datainsamling och personlig anpassning.....	29
5.1.4 Kanalerna och retoriken.....	29
5.1.5 Begreppet befästs och diskursen får stadga .....	30

5.2 Del II: Implementering .....	32
5.2.1 Outtalat omnichannelarbete .....	32
5.2.2 Målsättningsproblem .....	33
5.2.3 En naturlig teknologi?.....	34
5.2.4 Skiftande teknologisk vana.....	36
5.3 Del III: Påverkan.....	36
5.3.1 Isomorfism - anammande som imitation .....	37
5.3.2 Legitimitet och makt.....	38
5.3.3 Påverkan i flera led .....	40
5.3.4 Stöd från auktoriteter .....	41
<b>6. Slutsatser och diskussion.....</b>	<b>43</b>
6.1 Omnichannels uppkomst.....	43
6.2 Implementering .....	44
6.3 Diskussion.....	45
6.4 Framtida forskning.....	46
<b>Referenser.....</b>	<b>47</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>54</b>
Intervjuguide, 'OM' .....	54
Intervjuguide, 'BC' .....	55
Intervjuguide, 'BM1' och 'BM2' .....	56
Intervjuguide, 'OC' .....	57

# 1. Inledning

---

Varje år uppkommer otaliga nya managementinnovationer. Somliga stannar kvar, medan andra försvinner lika fort som de kom. Vissa står för helt nya idéer, medan andra är snarlika redan befintliga koncept. Gemensamt för dessa innovationer är att många organisationer väljer att anamma dem och förknippa sig med dem av olika anledningar. De kan benämnas *trender* eller *buzzwords*. Antalet trender och buzzwords som cirkulerar är många, och det är givetvis en omöjlighet för organisationer att anamma dem alla.

## 1.1 Problemformulering

Strategisk kommunikation är ett fält som korsar såväl kommunikations- och medieforskning som organisations- och managementforskning. Enligt Falkheimer och Heide (2011) ligger ofta alltför mycket fokus på det förra, och för lite på det senare, med bristande förankring i organisationers verksamhetskontexter. I slutändan menar de att det handlar om att en organisations övergripande mål behöver kopplas samman med kommunikationsmålen och att det inte bör göras skillnad på kommunikation externt och internt.

Kommunikationsbranschen är samtidigt ett fält under konstant utveckling. Falkheimer och Heide (2011) menar att det på sikt kan handla om ett paradigmskifte, där bland annat en ökad osäkerhet och ökad rörlighet står i centrum. Osäkerheten föder ett behov hos såväl individer som organisationer att skapa sig någon slags legitimitet. Rörligheten resulterar i ökade konsumentkrav – att wi-fi erbjuds på caféer ses till exempel numera som ett krav snarare än som en förmån. Att inte erbjuda det skulle alltså därmed innebära en konkurrensnackdel gentemot de caféer som gör det (Abrahamson, 1996; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Samtidigt präglas branschen av olika tendenser, så som att gamla och nya medier alltmer börjar leva i symbios, i det som Jenkins (i Falkheimer & Heide, 2011) kallar för en konvergent mediekultur.

En relativt nyuppkommen innovation är *omnichannel*. Detta koncept håller just nu på att manifesteras inom olika sektioner av flertalet fält; det används i såväl akademiska som praktiska sammanhang, däribland av konsulter (Barnett, 2013; Wilding, 2013; Pophal, 2015; Haire, 2015; Deering, 2015), men har fortfarande inte etablerats fullt ut. Omnichannel sett som diskurs sträcker sig över fälten retail, management och organisationskommunikation. De vi undersöker som talar om omnichannel befinner sig alltså någonstans i relation till dessa fält.

Ordet är en sammansättning av ordet “omni”, som betyder “alla” (NE, 2015) och ordet “channel”, som betyder “kanal” – den svenska översättningen blir alltså “alla kanaler”. Omnichannel beskrivs i Darrell Rigbys tidigt skrivna artikel “The Future of Shopping” (2011) som “an integrated sales experience that melds the advantages of physical stores with the information-rich experience of online shopping” – med andra ord ett exempel på tidigare nämnda konvergenta mediekultur. Omnichannel innebär alltså förenklat att olika kanaler, såsom fysisk butik och e-handel, integreras i syfte att skapa en sömlös upplevelse för kunden över flera kanaler. På klädföretaget MQ finns sedan februari 2015 dessutom en avdelning som heter Omnichannel som arbetar med denna integration.

Koncept som omnichannel bildas i ett sammanhang där en grupp människor skapar och förhandlar fram en viss uppfattning om vad detta ord ska betyda – det bildas en diskurs kring ämnet. Denna uppsats ämnar undersöka diskursen som är omnichannel.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Det uppkommer ständigt nya digitala trender som inte har studerats. Trender som omnichannel är dynamiska fenomen, och förståelse för buzzwords’ eller trenders uppkomst och fortlevnad liksom för problematik kopplad till dem i praktiken är vital för organisationer ur kommunikationssynpunkt, både internt och externt. Det är viktigt för praktiska kommunikationsutövare att förstå hur processen kan se ut när nya koncept och teorier börjar figurera, för att kunna identifiera hur en ska förhålla sig till dem. Det blir också viktigt att förstå hur processen ser ut när de implementeras, både för att kunna implementera viktiga idéer själv och för att kunna vara vaksam för de maktstrukturer som kan vara anledningen till att de dyker upp. Det blir samtidigt relevant för forskningsfältet eftersom maktförhållanden

exponeras, ett nytt fenomen får en förklaring och en ökad förståelse förhoppningsvis kan bildas. Vi vill alltså försöka bidra till ett svar på hur trender eller buzzwords såsom omnichannel uppkommer samt hur de implementeras inom organisationer.

Vi ställer oss därför följande frågor:

Hur kan uppkomsten av diskursen omnichannel förstås?

Hur kan implementering av omnichannel inom organisationer förstås med utgångspunkt i organisationen MQ?

### **1.3 Disposition**

Uppsatsen inleds med att diskutera tidigare forskning inom områdena buzzwords och management fashions för att ge en bild av dessa forskningsfält och vad olika forskare sagt inom dem. Därefter redogör vi för vilka teorier vi använt oss av för att tolka våra empiriska resultat. Denna redogörelse inleds med att vi behandlar neoinstitutionell teori – en teori vi använder som utgångspunkt för hur vi i den här uppsatsen kommer betrakta organisationer och deras relationer till varandra. Därefter diskuterar vi diskursbegreppet, då vi i det här fallet betraktar omnichannel som en nyuppkommen diskurs. Sedan tar vi upp ytterligare teorier om management fashions, som vi betraktar vara sprunget ur neoinstitutionell teori och som på ett mer direkt sätt behandlar trender och hur de uppkommer och sprids.

Därpå diskuterar vi våra vetenskapsteoretiska utgångspunkter följt av en redogörelse av insamlings- och analysmetoder metodreflektion. Detta leder oss in på analysen, där insamlad empiri analyseras utifrån presenterade teorier. Detta sker under tre huvudrubriker: Del I: Uppkomst, Del II: Implementering och Del III: Påverkan. Sist kommer ett avsnitt med diskussion och slutsatser.



## 2. Tidigare forskning

---

*Det har skrivits en hel del kring ämnet managementtrender, både explicit inom det som eget ämne och via närliggande teoribildningar. Det som vi tittar på här är det som skrivits inom två fält: forskning om buzzwords och forskning inom ämnet management fashions. Buzzwordsforskningen har bidragit med viktig förförståelse om varför och hur vissa ord används. Dessa ord representerar i sin tur de trender som uppsatsen handlar om, vilket gör att buzzwords-diskussionen bidrar med en viktig nyans till analysen. Majoriteten av management fashions-forskningen tar vi upp i teoriavsnittet eftersom den på ett direkt sätt hjälper oss förstå vår empiri, men en kort summering av hur vissa termer definieras och några slutsatser som ligger till grund för vår studie tas ändå upp i detta avsnitt.*

### 2.1 Buzzwords

Gilsdorf gjorde 1983 en undersökning där hon frågade kommunikatörer från 300 av de största företagen i USA vad de tycker om buzzwords. Hon kom där fram till att mellanchefer var marginellt mest positiva till användandet av buzzwords, och att över 50 procent tyckte att slangordsanvändande leder till att man tycker personen har koll och/eller är en insider (Gilsdorf, 1983). Även Hunter och Barker (1993) har observerat hur mellanchefer tenderar att använda sig av orden i sin studie på poliskåren, och Magretta (2002, s. 89) kallar dem för “the language of management”.

Vi har sett två huvudsakliga trender när det gäller attityden gentemot buzzwords. Amnéus (2010, s. 9) anser att de som är i kommunikationsbranschen gillar att använda svåra ord för att höja sin status “men samtidigt sänka din”, och tycker att “ju fler floskler och svårbegripliga modeller, desto högre belopp på fakturan”. Hunter och Barker hamnar på samma spektra, då de skriver om att “no new strategies are being applied, only new names”, och tycker därmed som Gilsdorf (1983); att man som akademiker inte kan använda ordet i neutral bemärkelse. Även på praktikersidan hittar vi många med en negativ attityd till ordet –

Gitomer (2007) likställer dem med “worn-out phrases”, Chappelow (2003) skriver att företag istället borde använda ord som faktiskt betyder något, och Magretta (2002) är negativ till det eftersom det blir automatiserat; managers tenderar att använda buzzwords utan att tänka på om arbetssättet det för med sig faktiskt är det bästa sättet att jobba. På andra sidan finner vi exempelvis Cluley (2013), som i sin artikel “*What Makes a Management Buzzword Buzz?*” har som slutsats att det finns fördelar med att använda buzzwords, och att chefer måste vara medvetna om dem – en mer neutral attityd.

Ett viktigt bidrag görs av Cluley i samma artikel mot att förklara hur buzzwords uppkommer. Han kommer fram till tre anledningar till att chefer använder sig av buzzwords: för att skapa auktoritet, för att få en situation att låta mindre dålig (att säga “nedskärningar” istället för “ge folk sparken” är ett exempel på detta), och sist men inte minst för att externalisera ansvaret i svåra beslut som måste fattas. Han nämner också hur de används för att “blända” anställda – chefen använder ett ord den anställde inte är bekväm med och vinner därigenom auktoritet när den anställde inte riktigt förstår. Som Lutz (2001) skriver i sin artikel “*Doublespeak*”, “*Language is power; those who control language control the world*” (s. 26).

## **2.2 Management fashions**

Management fashions-litteraturen talar om nya koncept som “fashions”. Bland annat tas maktaspekten upp, där politiska aktörer eller i allmänhet makthavande organisationer kan utöva inflytande genom att sätta trender, i form av ord, som påverkar organisationen (Abrahamson, 1991; 1996).

Abrahamson (1996) gör en tudelad uppdelning av varför fashions uppkommer: tekniska eller ekonomiska faktorer och socialpsykologiska. Han har också kommit fram till att en trend egentligen inte behöver erbjuda en konkret förändring – det enda kriteriet är att den marginellt skiljer sig från andra trender. Abrahamson (1991) har också diskuterat något som kallas pro innovation bias; att man inför en förändring enbart med anledningen att den är något nytt.

## 3. Teorier

---

*För att svara på våra forskningsfrågor, och mer direkt undersöka vårt exempel omnichannel, kommer vår teoretiska referensram ta avstamp i neoinstitutionella tankar för att sätta en kontext för hur vi betraktar organisationer och deras relationer till varandra. Vidare diskuterar vi diskurser, då vi ser omnichannel som en nyuppkommen diskurs. På en mer konkret nivå använder vi oss av management fashions-teorier, som ger oss närmare förklaringar till just trender och hur de uppkommer.*

### **3.1 Neoinstitutionell teori, byråkrati och isomorfism**

Vår förståelse för samhället och den större kontexten baseras i neoinstitutionell teori, då den på ett bra sätt beskriver olika strukturer och processer som ligger till grund för våra övriga teoretiska utgångspunkter. För att förstå den kommer vi först gå igenom tankar som legat till grund för teoriernas utveckling och som fortfarande är relevanta att använda sig av för att förstå vårt empiriska material. Sedan kommer vi, med hjälp av institutionalistiska texter, försöka förklara vad institutionalism och dess nyare variant neoinstitutionalism går ut på.

#### ***3.1.1 Byråkrati och ekonomiska grundtankar***

En av de teoretiska tankegångar som ligger till grund för institutionalismen är byråkratiteori, bland annat diskuterad av Merton i hans starkt influerande verk "Bureaucratic structure and personality", publicerad 1940. Denna artikel hjälper oss upptäcka de formella regler och roller som ibland kan ligga till grund för beteende hos organisationer. DiMaggio och Powell (1983) hävdar att byråkratisering av organisationer pågått länge och att byråkrati vid skrivandet av deras artikel fortfarande är den vanligaste organisationstypen – en indikation på att Mertons tankar höll sig relevanta även efter att neoinstitutionalismen uppkommit under senare 1900-tal. Viktigt att nämna här är att byråkrati inte behöver vara ett negativt

laddat ord – Selznick (1996) beskriver hur det i den allmänna diskursen har negativ betydelse, men att en akademiker kan ha ett neutralt förhållande till fenomenet.

En byråkratisk organisation har strikta regler för hur sociala möten ska utföras, hur positioner i företaget utses och vad som anses vara en viss positions uppgift (Merton, 1940; Meyer & Rowan, 1977). Denna struktur är effektiv, men fragil eftersom den kräver att alla följer de normer, värderingar och definitioner av begrepp som satts upp och blivit en del av de sociala "reglerna" för organisationen (Alvesson, 2002; Scott, 1995). Därför lägger man i organisationer ibland överdrivet mycket vikt vid att det ska finnas disciplin, att man följer de regler som satts upp (Alvesson, 2002). Detta kan leda till det Merton kallar "displacement of goals": att följa reglerna blir ett mål i sig, istället för ett medel för att nå andra mål (Merton, 1940).

Vid ungefär samma tid började det också ske en utveckling av människosynen, där vi inte längre sågs som ekonomiska, rationella varelser utan istället som styrda av saker som vanor, konventioner och själv-aktualisering (Scott, 1995). Exempel på detta är Coases artikel "The Nature of the Firm" (1937), där han kommer fram till en för oss viktig slutsats: "it seems improbable that a firm would emerge without the existence of uncertainty" (s. 392). Denna tanke om osäkerhet återfinns också i institutionell teori, exempelvis DiMaggio och Powell (1983) och Selznick (1996), och ger oss en grundinsikt i varför vi människor tenderar att bilda organisationer.

### ***3.1.2 Institutionalism – den gamla och den nya***

Att förklara hur institutionell teori ser ut på ett överblickbart sätt är ingen enkel uppgift. Vi kommer i detta avsnitt endast diskutera de aspekter vi känner kan bidra till att nyansera vår analys: institutioner och hur de bildas, roller samt legitimitet. Avslutningsvis relateras relevansen till vårt ämnesområde strategisk kommunikation. Vi kommer i detta undvika att skilja på institutionalism och den nyare varianten neoinstitutionalism, eftersom vår avsikt inte är att tillföra något till denna teoriskola utan bara belysa nya aspekter i vårt material med hjälp av vissa av dess tankar.

En institution kan förklaras som en organisation eller ett mer abstrakt fenomen i ett samhälle där normer, värderingar, och sociala förväntningar blivit rational-

iserade, blivit en slags regler (Meyer & Rowan, 1977). Detta innefattar kognitiva verklighetsbilder, normativa förväntningar och formaliserade regler, och olika teoretiker fokuserar olika mycket på de olika aspekterna (Scott, 1995). Dessa regler och förväntningar kallas sedan de blivit en del av institutionen för ”myter”, och att följa dem blir ett mål i sig, likt den ”displacement of goals” som kan ske när en organisation byråkratiseras (Meyer & Rowan, 1977; Merton, 1940).

Inom en institution bildas olika ”roller”, och enligt vissa teoretiker börjar vi som del i en institution sluta uppföra oss efter vad vi tycker är rationellt, utan börjar istället göra det vi tror förväntas av vår roll. Detta kan relateras till Meyers förklaring av hur vi i en byråkratisk organisation blir ett med den avpersonifierade roll en person kan få när den tilldelas sin formella post i en byråkratisk organisation (Scott, 1995; Meyer, 1940).

I Selznicks artikel ”Institutionalism Old and New” (1996) finner vi ett försök till att förklara hur fenomenet institutionaliseras, alltså blir institutioner. I denna argumenterar han för att ”perhaps the most significant aspect of institutionalization is infusion with value beyond the technical requirements of the task at hand” (Selznick 1996, s. 271). Meyer & Rowan (1977, s. 341) beskriver institutionalisering som ”the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action”.

En institution måste, för att ha goda chanser accepteras och överleva, innehålla en viss legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Denna uppnås enligt Scott (1995) genom att institutionen följer de normer och förväntningar som redan finns i samhället den finns inom. Den måste också ha stöd av någon slags kulturell eller formellt utsedd auktoritet (Meyer & Rowan, 1977).

Fredriksson och Pallas (2011) menar att ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation kan vara fördelaktigt för att förstå skiftet mot konformitet bland organisationer. De menar att omvärlden bestämmer vad som är möjligt eller accepterat att göra inom fältet, och att en institutionell omvärld skapar givna omständigheter som ofta leder till att organisationer kommer anamma samma lösningar som andra organisationer på fältet anammar.

### ***3.1.3 Isomorfism: homogenitet mellan organisationer***

För att uppnå legitimitet som bidrar till en institutions överlevnad ser en alltså till förväntningar, bedömningar och kunskap som finns utanför institutionen, i dess samhälle och, kanske mest relevant för denna studie, hos andra institutioner och organisationer. Denna företeelse, att institutioner förändrar sig för att bli mer som andra institutioner, har tagits upp av flera institutionella akademiker (Scott, 1995; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) och kallas för isomorfism.

Två viktiga anledningar till detta tas upp av DiMaggio och Powell i deras artikel "The Iron Cage Revisited (...)" (1983). Dels hittar vi den yttre press som kommer från samhället – det faktum att institutioner måste anpassa sig efter sitt samhälle för att få legitimitet, som de kallar för den tvingande processen. Dels tar de upp den mimetiska processen, som är grundad i den osäkerhet som också tas upp av Coase (1937) och Selznick (1996). Vi kommer i denna studie att fokusera på den sistnämnda.

Genom Meyer & Rowan (1977) kan vi lägga till det faktum att isomorfism blir ett sätt att gardera sig mot att uppfattas som misslyckad: har man uppfört sig efter myten om vad som är "rätt" har man ju lyckats med det, och det blir lättare att undvika ansvar för saker som händer med organisationen i övrigt. Detta leder fram till en av DiMaggio & Powells (1983) slutsatser: att institutionell isomorfism leder till homogenitet bland organisationer i samma fält.

Detta isomorfiska beteende kan leda till att företag tar till sig nya innovationer, även när det inte hjälper dem att bli bättre. Även om innovationen inte leder till effektivitet i organisationen kan anammandet av den nämligen ge organisationen legitimitet – den följer de institutionella förväntningar som finns från samhället. Dessutom skapas normer när fler och fler organisationer anpassar sig efter varandra, och även dessa ger legitimitet till den som följer dem (DiMaggio & Powell, 1983).

En neoinstitutionell syn innebär alltså i vårt fall att man ser till de mer svår-fångade aspekterna i hur en organisation påverkar och påverkas: byråkrati, legitimitet, auktoritet och isomorfism. För att fånga sättet man ser ett fenomen man vill studera tycker vi dock inte att detta är det mest passande synsättet, åtminstone inte ensamt. Vi kommer därför också att behandla diskursanalysen, för att bilda förståelse kring hur man förhandlar fram betydelsen hos konceptet vi studerar.

## 3.2 Diskurs

”Diskursanalysen består av ett flertal kära barn med ett och samma namn” (Bergström & Boréus, 2005, s. 307). Det finns alltså otaliga uppfattningar kring hur diskurser kan skildras och analyseras, och ingen av analysmetoderna kan sägas vara rätt eller fel. Vi har utgått från Bergström & Boréus (2005) avgränsning där de redogör för diskursanalysen utifrån tre tidsligt och rumsligt åtskilda galjonsfigurer inom diskursanalysen för att skaffa oss en flerfacetterad bild av diskursanalysen och dess komponenter. Dessa tre är Michel Foucaults teorier, Ernesto Laclau och Chantal Mouffes teorier samt den senare uppkomna kritiska diskursanalysen som kan sägas ha skapats av Norman Fairclough.

Olika attribut gör olika varianter av diskursanalys mer eller mindre applicerbara i specifika fall. Diskursanalysen beskriven av Laclau och Mouffe samt den kritiska diskursanalysen har en starkare koppling till politisk och marxistisk inriktning än Foucaults, och tenderar att luta mer åt en samhällskritisk tradition. Den kritiska diskursanalysen kännetecknas rentav av att undersöka förhållandet mellan diskurser och sociala strukturer, och jakten på missförhållanden i ett socialt system samt sökandet efter sätt att lösa dem (Bergström & Boréus, 2005; Fairclough, 2010). Detta är något som inte faller innanför ramen för den diskursanalys av omnichannel vi avser göra, som enligt Foucaults (1993) så kallade beroendeklassificeringar skulle falla inom de intradiskursiva och interdiskursiva. Vi studerar alltså inbördes relationer i en diskurs och relationen mellan diskurser, snarare än att relatera diskurser till politik, ideologier och samhället.

Foucaults diskursanalys ”betonar det sammanhållna och gemensamma i diskursen snarare än dess motsättningar” (Bergström & Boréus, 2005, s. 312), något som är av intresse för oss då vi primärt riktar in oss på vad som är likheterna och sambanden i hur både artikelförfattare och intervjuobjekt pratar om omnichanneltrenden. Möllerström och Stenberg (2014) lyfter därutöver fram möjlighetsvillkor som en central aspekt hos Foucault – “om det finns en lösning, ett svar på en fråga måste det ha funnits ett problem” (s. 132), något vi till viss del kommer beröra i både analys och slutsats.

Foucault (1993, s. 38) menar dessutom att en måste “utgå från diskursen själv, hur den ter sig, dess regelbundenheter och söka oss mot de yttre villkoren för dess möjlighet, mot det som ger upphov till diskurshändelsernas slumpmässiga serie

och som bestämmer dess gränser”. Detta i likhet med det Patton (i Merriam, 1994) skriver om hur det i en kvalitativ studie är vitalt att man ser ett fenomen som kontextuellt.

Den diskursanalys vi finner mest applicerbar är därmed Foucaults – något som Möllerström och Stenberg (2014) stärker genom att påstå att samhällsforskare inom den diskursanalytiska traditionen brukar referera till Foucault. På grund av ovan nämnda argument väljer vi därför att primärt utgå från denna, med inslag av fokuset på språk och semiotik beskrivet av Laclau och Mouffe (i Bergström & Boréus, 2005).

Det ur Laclau och Mouffes resonemang vi anser är relevant är de semiotiska aspekterna som berör hur en ”diskursifiering innebär att tecknen får en ökad stadga” och hur olika betydelser låses till en viss diskurs (Bergström & Boréus, 2005, s. 317). Dessutom intresserar vi oss för deras tankegång kring ett begrepps skiftande betydelse i påståendet ”stabiliteten i diskurser hotas alltid av betydelse-skiftningen hos tecknen” (Bergström & Boréus, 2005, s. 316).

Enligt Foucault måste vi för att analysera diskursens “villkor, spel och effekter” göra tre saker (Foucault, 1993). Vi väljer att presentera dem i nedan ordning:

Den första är att “ifrågasätta vår vilja till sanning”, alltså att reda ut hur vår jakt på kunskap och sanning påverkar våra slutsatser (Foucault, 1993, s. 36). Detta täcks i avsnittet om våra epistemologiska och ontologiska ställningstaganden.

Den andra är att “återge diskursen och dess händelsekaraktär” (Foucault, 1993, s. 36). Vi kommer därför att skildra omnichannel och vad som sagts om begreppet och fenomenet på olika ställen där diskursen kommit till liv genom att titta på texter som skrivits om fenomenet och lyssna på röster som talar om den.

Den tredje och sista är att forskaren bör “upphäva det betecknandes makt” (Foucault, 1993, s. 36). I det här fallet innebär det att vi avtäckar de maktstrukturer och viljor som kan tänkas ligga bakom implementerandet av omnichannel i olika sammanhang. Detta görs genom analys både av texterna och av de intervjuer som gjorts med personal på vår exempelorganisation MQ.



Maktaspekten är viktig inom den foucauldianska diskursanalysen. "Makt be-tecknar den kraft och de samhälleliga processer (bestående av institutioner, prak-tiker, tekniker och vetande) som skapar vedertagna ordningar och synsätt" (Möl-lerström & Stenberg, 2014, s. 134). Det är alltså viktigt att se till makt då vi talar om hur, var och när kunskap får legitimitet.

### **3.3 Management fashions – hur trender skapas och sprids**

Vidare kommer vi diskutera teorier inom management fashions för att få en för-ståelse för hur trender skapas, väljs ut, bearbetas och slutligen sprids – en process där ovan diskuterade maktfaktor spelar en tydlig roll. I organisationer försöker ledningen ständigt påverka disciplinen gentemot organisationens uppbyggnad ge-nom att influera hur verklighetsuppfattningen ser ut hos de som är en del av orga-nisationen, både genom skapandet av formella regler och genom mer informell, social påverkan (Alvesson, 2002; Scott, 1995). Detta maktutövande är centralt i olika perspektiv på det som kallas management fashions, en teori som vi anser kan betraktas vara en förlängning av neoinstitutionella koncept på grund av dess många och tydliga referenser till koncept från institutionell teori.

Price (2012, s. 337) menar att "management fashions can be, and have been, conceptualized as narrative elements competing for replication and resources in the wider managerial discourse"; narrativa element som tävlar mot varandra om resurser och replikation. Ett kriterium för att något ska kallas för ett management fashion är dessutom att det är övergående, det vill säga att det är ett fenomen som temporärt existerar inom ett visst område. Vi talar alltså om en managementteknik som under en begränsad tidsperiod, av en grupp människor, betraktas leda till framgång (Abrahamson, 1996).

#### ***3.3.1 Strävan efter rationalitet***

När en organisation börjar använda nya tekniker kan dessa till en början verka ir-rationella och bakåtsträvande då de avviker från normen. Men hur blir vissa tek-niker plötsligt accepterade, trots att de initialt avviker från normen kring vad som uppfattas vara rationellt? Abrahamson (1991; 1996) förklarar det med processen *fashion setting*, trendsättande. Detta sker när en grupp trendsättare – exempelvis konsulter, mediebolag eller akademiker – skapar, väljer, bearbetar och sprider en

retorik kring ett visst marknadskoncept till så kallade *fashion followers*; trendföljare. Chefer fungerar i detta som ett slags filter för vilka idéer som kommer att institutionaliseras (Williams, 2004).

Globalisering har medfört en tuffare konkurrens, och det ställs allt högre krav på dagens organisationer kring att de behöver vara rationella, ett psykologiskt behov som kan återfinnas även hos chefer. Chefer måste alltså anpassa sig, eller skapa en slags bild av att de anpassar sig, efter normer omkring dem för vad som är rationellt (Abrahamson, 1996; Alvesson, 2002, Huczynski, 1993). Abrahamson (1996, s. 261) menar i anknytning till det att ”rational management techniques are labels”, och att chefer kommer att framstå som rationella så länge de använder tekniker som intressenter, externt som internt, uppfattar leda till framgång (Abrahamson, 1996; Alvesson, 2002; Huczynski, 1993).

Det bör inte glömmas hur en innovation därtill uppkomma till följd av ett obemött behov i organisationen (Abrahamson, 1996) eller att en tidigare metod har blivit utdaterad (Abrahamson, 1991). Huczynsky (1993) tar upp att organisationer i svåra tider är mer receptiva för anammande av innovationer. En annan orsak han nämner är att det internt kan komma att fungera som en motiverande faktor. Det finns i detta en teori inom management fashions som säger att vissa organisationer dock får en övertro på att förändring kan likställas med förbättring. Detta fenomen kallas för “pro innovation bias” (Abrahamson, 1991). När detta skett anser man att alla andra förklaringar än ekonomisk rationalitet är överflödiga – man säger att “innovations diffuse when they benefit organizations adopting them, and they disappear when they do not.” (Abrahamson, 1991, s. 589). En ny innovation kan också fungera som ett sätt att förmedla ett företags framgång på ett kreativt och “nytt” sätt till de anställda. Dyliga besked kan se likadana ut från år till år, och kan så småningom komma att uppfattas som tråkiga, vilket blir ytterligare en anledning för implementering av management fashions (Huczynsky, 1993).

Vi anser det vara viktigt att se till att organisationer är komplexa fenomen. Enkla lösningar som inte utvecklas specifikt för att lösa ett problem i ens egen organisation fungerar därför givetvis inte alltid. Som Mitroff och Mohrman (1987:69 i Abrahamson, 1991) uttrycker det: “by definition, simple formulas cannot cope with complexity, and complexity is what today's world is about”. En

måste därför förstå att dylika trender ofta tolkas olika av de organisationer de implementeras av för att anpassas efter deras unika behov (Cornwall, 2007).

### 3.3.2 Trendsättandet

Det finns flera aspekter som spelar in i en trendsättarfase. Bland annat är retoriken viktig i skedet då konceptet sprids, då det kan komma att beskrivas i så grandiosa ordalag att chefer uppfattar det som nödvändigt att implementera dem för att hålla sig aktuella (Cluley, 2013). Positivt konnoterade ord så som ”integrera” kan till exempel användas till att sminka konceptbeskrivningen (Cornelissen & Lock, 2000). Williams (2004) menar därutöver att konsulter kan komma att sprida idéer till chefer på andra organisationer för sina egna vinningars skull, och trendsättare kan med andra ord komma att ha en egen agenda.

Dessutom diskuteras media och deras roll som gatekeepers. Vissa trendsättare har sina egna magasin där de kan sprida sina idéer om nya tekniker, andra använder teoriböcker. Olika kanaler har olika bra genomslagskraft, och mediet kan på så sätt vara viktigt att se till när det gäller spridningen av nya marknadsföringskoncept (Abrahamson, 1996). Detta är särskilt intressant i relation till det Cornelissen och Lock (2000) tar upp kring att IMC (*Integrated Marketing Communications*), ett till omnichannel närbesläktat begrepp, kan klassificeras som ett management fashion. Detta menar de bland annat berodde på att det då artikeln skrevs inte hade fått tillräckligt starkt akademiskt fäste. Idag är dock IMC en accepterad del i marknadsföringsteori (se t.ex. Fill, 2011), och bör därmed inte längre klassificeras som ett fashion.

Det är dock inte alltid självklart att en organisation har självklara mål eller metoder för att nå sina mål. I neoinstitutionell anda tas därför osäkerhet upp som en faktor som kan leda till att organisationer börjar imitera varandra, i syfte att man ofta gör saker för att följa en norm. Då organisationer allt som oftast strävar mot att maximera sin nytta diskuteras det i samband med isomorfiska drag att framgång mäts i jämförelse med andra organisationer, och konstateras att imitation kan leda till att implementerandet av en innovation förtar nyttan (Abrahamson, 1991). Eftersom ”a most important aspect of isomorphism with environmental institutions is the evolution of organizational language” (Meyer & Rowan, 1977, s.349)

blir det också intressant att titta på vilka ord som uppkommer, sprids och implementeras i organisationer.

## 4. Metod och material

---

*Vår studie tar utgångspunkt i konstruktivismen, och är kvalitativ till sin natur – vi gör bedömningar och tolkningar snarare än samlar in objektiva data i form av siffror (Backman, 2008). Eftersom denna studie har ett så pass nära växelspel mellan teori, empiri och de artiklar som hamnar någonstans mitt emellan använder vi en blandning mellan induktiv och deduktiv metod – vi arbetar alltså växelvis in teori och empiri i vår analys (Eksell & Thelander, 2014; Bryman, 2012). Vi utgår från en fältstudie som innefattar en fallstudie, och analysen utgörs av en diskursanalys. Vi diskuterar där diskursen omnichannel utifrån auktoritativa texter från fältet varefter vi genom en fallstudie av MQ:s implementering av omnichannel zoomar in för att skapa en mer flerdimensionell analys. Vi kommer i detta avsnitt att redogöra för våra metodologiska tillvägagångssätt i syfte att skapa transparens i studien.*

### 4.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Foucault (1993, s. 36) talar om att vi måste “ifrågasätta vår vilja till sanning”, på samma sätt som Åkerström (2014) pratar om att en måste vara kritisk till sina ontologiska och epistemologiska utgångspunkter. Då vi talar om hur ett fenomen uppkommer i samspelet mellan människor faller vår studie naturligt på det socialkonstruktivistiska spektrat. Där är alltså vår epistemologiska utgångspunkt att det är människor som socialt skapar mening kring saker och ting – kunskapen kring begreppet omnichannel har skapats, eller konstruerats, av människor som tillsammans bildar en diskurs (Bryman, 2012).

Möllerström och Stenberg (2014) skriver hur kunskap ofta ses som en viktig del i hur organisationer når konkurrensfördelar. De beskriver även hur en konsekvens av yttre kategoriseringar kan vara att individer, eller grupper av individer, får ett behov av att positionera sig själva gentemot dessa yttre kategoriseringar och i detta skapa tillhörighet för en förstärkt självbild. Hur kunskap och kategori-

seringar etableras är alltså av relevans för att säga något om ett fenomenets uppkomst och vilka krafter som ligger bakom det.

Detta blir en typisk kommunikationsvetenskaplig studie i det att vårt mål är att hitta mening och försöka förstå snarare än att mäta empiriska, observerbara företeelser, och studien kommer därmed också nära fenomenologin, även om vi inte uttalat använder oss av den i analysen (Ekström & Larsson, 2010; Molander, 2003).

Något bör också sägas om vad som färgat vår syn på våra studieobjekt. Till en början hade vi en skeptisk inställning till konceptet omnichannel; det kan vid första anblick verka vara samma sak som vissa redan etablerade teorier såsom integrerad marknadskommunikation eller ordets eventuella föregångare multichannel. Denna skepsis inför nya begrepp är något som Cluley (2013) tar upp, och kan här ha färgat både vårt val av teori och sättet vi ställde frågor på i de första intervjuerna – vår skepsis inför begreppet kan ha lett oss till att vilja “bevisa” att omnichannel inte tillför något nytt. Detta ledde till att vi initialt primärt ville bidra till forskningen om buzzwords. I takt med att vi läste fler artiklar ändrades dock vår uppfattning, och vi kom fram till att omnichannel, så som vi förstår det, faktiskt bidrar med nya tankesätt för organisationer som implementerar det, något som kan förstås med hjälp av primärt teorier i management fashions och till viss del även forskning om buzzwords. Våra intervjuobjekt och personerna bakom artiklarna vi läst kan dock mycket väl fortfarande vara färgade av denna tveksamhet gentemot nya koncept, och deras kommentarer och texter bör förstås i ljuset av detta.

Därutöver vill vi nämna att våra studier i neoinstitutionell teori har påverkat vilken syn vi i denna uppsats har på organisationer. Alvesson (2002, s. 43) beskriver organisationer som en samling “föreställningar” som “återskapas, förstärks (och ibland försvagas eller ändras) i en mångfald av olika situationer, i språkbruk, i handlingar och i materiella strukturer”. Detta i likhet med neoinstitutionalisten Selznicks åsikt att “The typical large organization is better understood as a coalition, governed by multiple rationalities and negotiated authority, than as a unified system of coordination.” (1996, s. 275)”. Vi ser alltså att varje person i organisationen bidrar med sin syn på hur verkligheten ser ut, och att det gemensamt bildas en kompromissad uppfattning om vad organisationen är och vad den står för. Varje individ behåller dock sin egen världsbild, och därför blir det viktigt att i vår studie fråga hur personer som kommer i kontakt med konceptet omnichannel upp-

fattar det – det kan skilja sig från både vår uppfattning, den bild som ges i litteraturen och det MQ står för som organisation.

## 4.2 Avgränsning

Vi utelämnar att diskutera fenomenet omnichannels fortlevnad och ställa hypoteser kring vilken följd det kan få att omnichannel fått en ökad spridning. Som Williams (2004, s. 778) konstaterade; “Nobody has perfect foresight about an idea’s value”. Vi fokuserar därför på att säga något om hur koncept uppkommer och varför de implementeras snarare än spå framtiden, och utelämnar därmed de delar i applicerade teorier som talar om fenomenens eventuella utträde ur diskursen. Vi ser däremot stabilisering av diskursen som en förutsättning för dess uppkomst och implementering i organisationer, och diskuterar därför faktorer som bidrar till detta.

Därtill vill vi bidra till forskningen om trender genom att säga något om buzzwords och management fashions. Vi ser i det omnichannel som vårt empiriska och diskursiva exempel, och avser inte bidra till den diskurs vi studerar, även om det oundvikligen blir en biprodukt av studiens genomförande.

Eftersom vi anlägger ett neoinstitutionellt perspektiv under uppsatsens gång hade vi kunnat definiera om eller när vi tycker att MQ blir eller blivit en institution. I denna uppsats väljer vi dock att lämna denna diskussion, och ser på organisationen MQ som institution för att kunna använda neoinstitutionella teorier på den, och därmed nyansera bilden som ges.

## 4.3 Fallstudien som metod

Då det är ett visst skeende undersöker passar det väl att låta delar av vår empiri utgöras av en kvalitativ fallstudie (Merriam, 1994, s. 24). Detta gör vi eftersom vi vill undersöka fenomenet omnichannel i “sin realistiska miljö eller kontext” och inte bara så som det beskrivs i den samling artiklar som också studerats (Backman, 2008, s. 55). I denna studie innebär detta att vi vill titta på en organisation och hur de implementerat ordet. Det finns givetvis många organisationer som hade kunnat lämpa sig för detta – vi väljer att undersöka organisationen MQ ef-

tersom de nyligen har implementerat fenomenet och arbetar med det på ett medvetet och tydligt sätt – de har exempelvis en avdelning som heter Omnichannel.

#### 4.4 Insamlingsmetod och urval

Urvalet av såväl begrepp som organisation att studera sker genom en typ av bekvämlighetsurval – det har inte någon större betydelse vilka artiklar eller vilken organisation vi studerar, utan snarare vilket övergripande fenomen vi ser till (Ekström & Larsson, 2010). Här är vi medvetna om att våra epistemologiska förutsättningar kan ha påverkat studiens riktning såväl som vårt rent personliga förhållande till begreppen vi använder och vår person (Ekström & Larsson, 2010; Thomsson, 2010; Foucault, 1993).

Det finns inget föredraget tillvägagångssätt då material ska samlas in till en diskursanalys, något som resulterar i att antalet insamlingsmetoder kan variera (Möllerström & Stenberg, 2014). Vi väljer här två insamlingsmetoder; texter och intervjuer. Möllerström och Stenberg (2014) menar att studier av texter är det mest fördelaktiga sättet att genomföra en diskursanalys. Därtill, menar de, är det viktigt att se till individuella reflektioner – något som kan samlas in via kvalitativa intervjuer och kompletteras studien. Genom intervjuerna försöker vi alltså se hur våra intervjupersoner är bärare av diskursen omnichannel (Möllerström & Stenberg, 2014).

Insamlingen av fältets auktoritativa texter som ligger till grund för diskursanalysen skedde genom sökningar efter akademiska såväl om praktiska texter om omnichannel. Vi läste ett antal blogginlägg och traditionellt mediala artiklar för att skapa en översiktlig bild inför läsningen av de praktikertexter vi funnit vara auktoritativa för fältet. Bland dem läste vi sedan praktiker- och akademikerskrivna artiklar tills vi nådde en punkt då samma teman upprepades i de för oss relevanta texterna, snarare än att nya kom fram; sammanlagt läste och analyserade vi 15 artiklar i studien.

Motiven bakom implementering av begreppet i olika organisationer kan på ett bra sätt spåras i det skrivna ordet, där vi kan extrahera relativt saklig och deskriptiv information på ett effektivt sätt, utan att påverka det som studeras genom vår närvaro (Merriam, 1994; Bryman, 2012). Samtidigt kan innehållet i texterna förse oss med en bra kontext för fenomenet omnichannel och miljön i vilken det upp-



kommit (Merriam, 1994). Det Möllerström och Stenberg (2014) skriver om intertextualitet, och hur texter behöver betraktas i relation till varandra för att få mening, är också tillämpligt. De menar att texter kan få relationer genom direkta referenser till varandra, eller genom att det uppstår likheter i dem. Det som studerats i texterna samlas i en diskurs, och i förlängningen kan denna säga något om de sociala sammanhang som diskursen omnichannel berör.

Möllerström och Stenberg (2014) menar därtill att det vid en diskursanalys är svårt att undgå språkets roll, då det är centralt i majoriteten av det som görs i organisationer. Detta kan kopplas till Howarths (som beskriven i Möllerström & Stenberg, 2014) resonemang kring skiftet i att uppfattningen inte längre är att språket skildrar en verklighet, utan att språket konstruerar verkligheten. Vidare menar de att en diskursanalys handlar om att utröna hur något kommit till snarare än vad något är – något som styrker vår tillämpning av diskursanalysen för att reda ut uppkomsten av omnichannel (Möllerström & Stenberg, 2014).

Vad gäller de specifika personerna vi valt att intervjua har vi gjort ett typurval i grunden, alltså valt "de som utgör fenomenets karakteristiska grupperingar" (Larsson, 2010, s. 61), och sedan tagit oss vidare med ett snöbollsurval utifrån våra initiala svar (Larsson, 2010; Thomsson, 2010).

#### ***4.4.1 Intervjuer i diskursanalysen***

Vi är, som tidigare nämnt, intresserade av hur omnichannel uppfattas av personer som är en del av diskursen, och ser dem vi intervjuar som deltagare i jakten på kunskap snarare än informanter (Larsson, 2010; Thomsson, 2010). Att se på praktikertexter utgjorde den essentiella förförståelse som behövdes för att vi skulle kunna ställa relevanta frågor – tillsammans utgjorde de en slags triangulering (Larsson, 2010). Baserat i denna kunde vi förbereda en intervjuguide och förstå vilka mål vi hade med intervjun (Thomsson, 2010; Bryman, 2012).

När vi utförde intervjuerna skapade vi det Larsson (2010, s. 68) kallar kumulativ förståelse; vi utgick från svaren på de tidigare intervjuerna när vi utförde och utformade de intervjuer som kom senare. Detta blev framför allt synligt under intervjun med 'BC', där vår intervjuguide var baserad på att hen skulle känna till omnichannel sedan tidigare. När vi insåg att så inte var fallet blev vi tvungna att anpassa både denna intervju och alla påföljande intervjuer för att reflektera detta.

Samtliga intervjupersoner har givit sitt samtycke med vetskap om intervjuens bakgrund och syfte, och accepterat att intervjun spelats in.

Två av intervjuerna utfördes via telefon. Detta medförde viss begränsning i att längden på intervjun kan ha begränsats och att icke-verbala signaler inte kunnat kännas in, men gav oss samtidigt möjlighet att intervjua personer vi inte hade resurser att nå annars, och vi kunde kommunicera mellan intervjuare om till exempel följdfrågor utan att avbryta intervjun (Bryman, 2012). De övriga tre intervjuerna utfördes via personlig kommunikation i en MQ-butik.

Under samtliga intervjuer hade vi nedskrivna frågor, men lät samtidigt samtalet flyta på ett reflexivt och öppet sätt. De blev därför semi-strukturerade, reflexiva intervjuer (Thomsson, 2010; Bryman, 2012). Vi valde i vissa fall att låta en av oss sköta intervjun med den andra som antecknande åskådare, i syfte att inte låta det Thomson (2010) och Bryman (2012) skriver om att vara två eller fler personer vid intervjutillfället påverka resultatet negativt. För att försäkra oss om att vi inte glömt eller undanlåt information spelades intervjuerna som tidigare nämnt in. Intervjuerna transkriberades sedan och sammanfattande loggar skapades för samtliga intervjuer (Merriam, 1994, s. 96).

#### ***4.4.2 Intervjupersoner***

Nedan presenteras våra intervjupersoner med en kortare rollbeskrivning. Vi har valt att benämna dem utefter deras roller, och anonymiserat dem för att tillgodose eventuella behov av integritet, speciellt hos de personer som inte var så vana vid att intervjuas (Larsson, 2010).

**'OC'**: Omnichannelchef – Arbetar som chef för e-handel och Omnichannelavdelningen hos MQ. Intervjun ägde rum över telefon den 11 maj 2015.

**'OM'**: Omnichannelmedarbetare – Arbetar som projektledare för kundklubben hos MQ, och är en del av Omnichannelavdelningen. Intervjun ägde rum över telefon den 21 april 2015.

**'BC'**: Butikschef – Arbetar som butikschef i två butiker. Intervjun ägde rum fysiskt den 29 april 2015.

'BM1': Butiksmedarbetare I – Arbetar som butiksmedarbetare i en butik. Intervjun ägde rum fysiskt den 29 april 2015.

'BM2': Butiksmedarbetare II – Arbetar som butikskommunikatör och butiksmedarbetare i en butik. Intervjun ägde rum fysiskt den 29 april 2015.

## 4.5 Analyismetoder

Möllerström och Stenberg (2014) menar att tillströmning av litteratur i ett ämne och många träffar på Google vid sökning på ämnet kan utgöra tecken på att en diskurs bildats. Detta har vi observerat i diskursen omnichannel. En sökning på Google på ordet omnichannel ger ungefär 3 130 000 resultat och antalet akademiska artiklar har stadigt ökat sedan 2011 – mer om detta i avsnitt 5.3.3. Därutöver har konceptet i mindre eller större utsträckning anammats av organisationer, och intervjupersoner refererar till att ämnet talats om vid seminarier och konferenser. Därför anser vi att en diskursanalys, genom läsning av texter och genom kvalitativa intervjuer, är en tillämpbar metod.

Vår disposition utgår från den analytiska abstraktionsstegen, beskriven av Caley i Miles och Huberman i Eksell och Thelander (2014). Vi summerar och förpackar först empirin i det att vi sammanfattar de artiklar om omnichannel vi läst och utvinnet citat från de intervjuer vi genomfört. Syftet med detta är att skapa oss en bild av hur diskursen omnichannel ser ut, alltså hur det talas om omnichannel på olika nivåer. Därefter gör vi en tankekarta för att återförpacka empirin till teman som återkommit under analysarbetet. Eksell och Thelander (2014) menar att en kombination av ett deduktivt och ett induktivt förhållningssätt, ibland kallat abduktion, idag är vanlig inom studier inom strategisk kommunikation. Genom att växelvis studera empiri och teori urskiljer vi alltså olika teman och mönster ur empirin. Slutligen utvecklar vi ett förklarande ramverk utifrån de teman och mönster vi kunnat se i empirin, baserat i de poänger vi kommit fram till. Dessa poänger har stärkts i teori och tidigare forskning för att synliggöra djupet i materialet.

Med utgångspunkt i dessa skapade vi en tankekarta för att kartlägga mönster och teman som fungerar som bas för en konstruktiv analys; vi bygger upp en ar-

gumentation genom analysens gång, där vi skapar band mellan empiri och teori, och jämför data från våra två empiriska källor (Backman, 2008).

#### **4.6 Metodreflektion och kvalitet**

Inom kvantitativ forskning är det vanligt att använda begreppen validitet, objektivitet och reliabilitet för att bedöma kvaliteten hos en uppsats (Larsson, 2010). Då den här uppsatsen är kvalitativ till sin natur och har en socialkonstruktivistisk ontologisk och epistemologisk utgångspunkt avser den inte att fånga en verklighet, utan snarare att presentera ett synsätt på hur uppkomsten och implementeringen av omnichannel kan förstås (Heide & Simonsson, 2014). Därför blir dessa begrepp inte relevanta att applicera.

Som motsvarighet till de kvantitativa kvalitetsmåten presenterar Larsson (2010) begreppen giltighet och tillförlitlighet, det vill säga huruvida forskaren har mätt det den avsett att mäta och i vilken utsträckning insamling och bearbetning av empiri skett på ett korrekt vis. För att uppnå en hög tillförlitlighet är vi detaljerade i beskrivningen av vårt tillvägagångssätt för att skapa en hög nivå av transparens. Giltigheten tillgodoser vi bland annat genom att intervjua personer och studera texter som är av relevans för vårt syfte. Enligt Lincoln och Guba (i Heide & Simonsson, 2014) hade tillförlitligheten i studien kunnat ökas om vi gjort en deltagarvalidering av vårt intervjumaterial, alltså låtit våra intervjurespondenter se över och bekräfta, dementera eller utveckla det som sagts i intervjuerna. Vi tycker dock, i samstämmighet med Heide och Simonsson (2014), att detta förmodligen inte hade inneburit att tillförlitligheten ökat – studien handlar om vår bild av omnichannel och dess implementering hos MQ, snarare än en individuell deltagares.

Enligt Lincoln och Guba (i Heide & Simonsson, 2014, s. 221) kan vidare en högre trovärdighet i en kvalitativ studie uppnås genom att “samla in ett rikt empiriskt material”. Detta tillgodoser vi genom att samla in empiri på olika sätt; både genom att studera texter tills vi når informationsmättnad och genom intervjuer. Ett ännu rikare empiriskt material hade dock ökat trovärdigheten – något att ta i beaktande i framtida studier.

De diskuterar också överförbarhet, alltså huruvida det som man kommit fram till i sin studie kan användas för att dra slutsatser om något annat. Överförbarhet är dock i allmänhet svårt att tala om när det kommer till kvalitativa studier. Den

kunskap som förmedlas i denna studie kan emellertid ändå komma att säga något om liknande fenomen som det vi studerat, så som andra managementtrender och/eller digitala innovationer, varför vi försöker beskriva kontexten så rikt som möjligt (Heide & Simonsson, 2014). Det som Lincoln och Guba (i Heide & Simonsson, 2014) benämner bekräftelsebarhet tillgodoser vi genom att, som tidigare nämnt, använda triangulering; använda flera insamlingsmetoder. Utöver detta förhåller vi oss reflexiva till vår egen inblandningsgrad i det att vi ser oss själva som föremål för tolkning (Heide & Simonsson, 2014). Vi försöker därför detta behålla en analytisk distans till vår empiri och reflekterar medvetet kring hur våra egna referensramar påverkat analysmaterialet.

## 5. Analys

---

*För att förstå oss på uppkomsten av diskursen omnichannel och hur det implementerats hos fallet MQ kommer vi här att göra en diskursanalys med utgångspunkt i både neoinstitutionell teori och management fashions-teori. Del I behandlar diskursen utifrån de mer fasta, konkreta företeelserna; organisationen MQ, ordets ursprung och definitioner samt hur diskursen får sin stadga. Del II behandlar först hur MQ arbetar med konceptet på lednings- respektive butiksnivå och sedan teknologins roll för både implementering och diskursifiering. Del III behandlar avslutningsvis de mer abstrakta, maktbaserade förhållandena kring omnichannel; isomorfism, naturalisering, legitimering, auktoritetsskapande och vilka motivationer som finns för trendsättare att påverka diskursen i en viss riktning.*

### 5.1 Del I: Uppkomst

I detta avsnitt kommer först en organisationsbeskrivning av vårt fall MQ att göras. Tankar kring konceptet omnichannels ursprung och olika sätt att se på vad det kan betyda tas upp, och en djupdykning görs i hur man kan definiera ordet, både utifrån artikelförfattare och våra intervjuobjekt på omnichannelavdelningen hos MQ.

#### 5.1.1 Om MQ

MQ är en klädkedja som sedan starten 1957 har etablerat 121 fysiska butiker i Sverige och i Norge. Företaget har en kundklubb med över 500 000 medlemmar, som ger olika förmåner åt kedjans lojala kunder (MQ, 2015). Dagens Handel skriver att “MQ har en fortsatt stark utveckling”, och att kedjan “i ett pressmeddelande förklarar (...) att utvecklingsarbetet gått in i en ny fas där fokus ligger på att stärka kedjan finansiellt i alla kanaler” (Myrsten, 2015).

MQ befinner sig just nu i en fas där de implementerar omnichannel som koncept i alla sina beröringspunkter med kund. Sedan februari 2015 finns hos MQ en

avdelning som heter Omnichannel, där kundklubben slagits samman med avdelningen som hanterar e-handel och avdelningen som jobbar med sociala medierhantering. Syftet är att rent organisatoriskt underlätta för att ge kunden den service som hen önskar, digitalt såväl som fysiskt. Därför tycker vi att företaget är en relevant och intressant organisation att samla in praxis hos.

### ***5.1.2 Omnichannels ursprung och definitioner***

Ordet omnichannel tros ha tagit sina första steg någon gång år 2011 (Rigby, 2011). Runt år 2014 anses ordet ha börjat manifesteras ordentligt och därmed börjat få sin diskursiva stadga – Shoulberg (2014, s. 42) kallade detta år omnichannel för “word of the year” (Bergström & Boréus, 2005; Haire, 2015). Ordet återfinns på olika bloggar och artiklar om årets buzzwords 2015 (Profoundry, 2015; Pokojowczyk, 2015). Samtidigt har konceptet, eller delar av konceptet, återgivits under andra etiketter (se exempelvis Larsson Bernhardt & Strandh, 2015; Resumé, 2015) och har fått en stadig tillväxt i akademiska sammanhang (se diskussion i avsnitt 5.1.4).

Omnichannel innebär enligt många artikelförfattare att alla kanaler integreras för att ge kunden en “sömlös” köpupplevelse över flera kanaler, fysiskt som digitalt; att det är ett enat varumärke möter kunden, snarare än en kanal (Wilding, 2013; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Wisner & Wisner, 2014). Detta skiljer sig från det tidigare implementerade multichannel, från vilket somliga hävdar att omnichannel är sprunget (Barnett, 2013; Frazer & Stiehler, 2014; Haire, 2015). Multichannel innebär snarare att man vill finnas i flera kanaler, men inte integrera dem i samma utsträckning (Barnett, 2013; Wilding, 2013; Pophal, 2015). ‘OC’ beskriver omnichannel som kanalintegration, och särskiljer det från budskapsintegration:

Vi jobbar ju med flera kanaler, där det främst är just e-handel och fysisk butik som är våra stora försäljningskanaler. Omnichannel för oss är egentligen när man använder styrkorna från båda kanalerna och försöker få dem att verka ihop, så att upplevelsen för kunden blir så sömlös som möjligt – att man enkelt kan röra sig mellan de olika kanalerna och ta del av styrkan i varje kanal.

(‘OC’, telefonintervju, 11 maj 2015)

‘OM’ förstärker att det handlar om att göra kundresan så enkel som möjligt utifrån var kunden vill handla:

Vi som har både fysiska butiker och en e-handelsbutik, vi har ju kunder som rör sig emellan de här kanalerna och det är just det, tycker jag, som omnichannel handlar om – att göra den här kundresan så smidig och enkel, utifrån kundens perspektiv. (‘OM’, telefonintervju, 21 april 2015)

Enligt ‘OC’ är ordet alltså inget det talas om i folkmun; “gemene man tänker nog inte så mycket på [i.e. omnichannel] överhuvudtaget, och våra kunder tänker ju inte på det för fem öre”.

Lonnie Maine, intervjuad för Chain Store Age 2014, tar upp en distinktion i hur man kan prata om omnichannel: dels som det faktum att konsumenter idag använder digitala kanaler för att göra stora delar av sin köpresa, och dels att företag kan använda sig av dessa för att sälja sin produkt eller tjänst. De flesta tenderar att använda ordet i den andra bemärkelsen, men den första ses som liggandes till grund för varför man arbetar med omnichannel. Man ser en förändring i samhället där “customers can now access multiple sources of information on everything from pricing to product quality to customer reviews” (O’Brien, 2014, s. 31). Därför, menar de, måste företag skapa en enhetlig upplevelse – O’Meara, Pena och Chandra (2014, s. 21) skriver utifrån matvaruhandlares perspektiv att “in our view, the role of digital in grocery is not a question of if, but a question of how”.

Våra intervjupersoner på Omnichannelavdelningen menar att MQ arbetat efter konceptet tidigare, och att integration mellan fysisk butik och e-handel varit planen sedan e-handel implementerades i organisationen. “Vi tyckte ju själva att ‘ja, men det är ju lite det här vi redan gör”, säger ‘OC’. Misia Tramp beskriver i en intervju med Lin Pophal (2015) att omnichannel “is really attaching a definition or a headline to something that world-class brands have been doing for some time.”, vilket indikerar att även andra organisationer arbetat med konceptet innan ordet omnichannel började användas. Dessutom refereras det till att omnichannel kan ses som en förlängning av begreppet multichannel, något som åtminstone inom MQ aldrig officiellt implementerats. ”Det är ju lite av en förlängning på multichannel, eller multikanal, kan man ju säga. Vi har väl egentligen inte tänkt så



mycket på om vi jobbade multikanal eller omnichannel, vi bestämde ju ganska direkt när vi startade just e-handel att vi vill att det ska fungera ganska bra ihop med butik”, säger ‘OC’.

Frågan en kan ställa sig då är om omnichannel motiverar för att det *betyder* något, eller för att det *heter* något. Det kan verka som att ett kundbehov, och i förlängningen ett behov hos organisationen, ligger till grund för implementeringen i det att arbetssättet kan ha kommit före det att själva ordet gjort det. Här behöver vi alltså skilja på det som är *konceptet* omnichannel och *ordet* omnichannel. Integration mellan fysisk butik och e-handel, det vill säga det som konceptet omnichannel står för, är något som kan ha pågått innan det att begreppet uppkommit. Att en kund kan beställa en vara online och hämta den i butik är en företeelse som har funnits på retailfältet tidigare, även om det kan vara svårt att spåra i vilken utsträckning då det tidigare inte haft något namn.

‘OM’ beskriver att omnichannel “har blivit ett riktigt buzzword när man talar om e-handel och trender”, och vi håller med om att ordet omnichannel, fråntaget dess betydelse och innebörd, kan kallas för buzzword. Beskrivningen av buzzwords som maktfaktor eller motiverande faktor, bland annat beskriven av Huczynsky (1993), behöver dock inte nödvändigtvis vara närvarande på alla nivåer i en organisation:

Vi kanske inte använder begreppet omnichannel jättemycket ner eller i olika led.

Vad vi däremot pratar väldigt mycket vidare och med personal och allt, det är ju mer kundupplevelsen och hur vi vill att den ska vara, att det ska vara möjligt att handla online och lämna tillbaka i butik eller att man kan använda styrkan av online när en kund är i butik och det saknas storlekar. Så vi pratar nog egentligen rätt mycket omnichannel utan att för den sakens skull använda begreppet omnichannel.

(‘OC’, telefonintervju, 11 maj, 2015)

Gilsdorf (1983) konstaterar att buzzwords ofta är något som används hos mel-lanchefer och att det är dessa som ofta har den mest positiva attityden kring buzzwords, något som på ett sätt här befästs i våra intervjuer. Magretta (2002) kallar buzzwords för “the language of management”, och menar att ett buzzword kan snabba på kommunikationen i en organisation. Detta tyder på att det kanske

inte finns en mening med att implementera *ordet* på exempelvis butiksnivå såvida *konceptet* implementeras med tydliga syften och mål.

### **5.1.3 Datainsamling och personlig anpassning**

Praktikern Rigby (2011) skriver att skräddarsydda lösningar behöver ersätta den rådande “one size fits all”-inställningen, att man måste anpassa sig efter varje individuell kund eller kundgrupp. O’Brien (2014, s. 32) skriver att “Analytics provided through social commerce engines are a valuable source of information to determine how to allocate marketing dollars”. Detta är i likhet med det Frazer och Stiehler (2014) skriver om att en måste kartlägga konsumtionsbeteenden för att kunna finna bra beröringspunkter – en vill alltså använda information en samlar på sig genom de digitala kanalerna. Vi kan se denna tanke även hos MQ: ‘OM’ vill använda den information de faktiskt har om sina kunder för att kunna finnas med rätt erbjudande i rätt kanal när kunden vill ha det, i syfte att göra sig relevanta. Även i butiken finns datainsamlingen närvarande. ‘BC’ berättar att de skickar ut utvärderingsmail när kundklubsmedlemmar handlat något, och svaren på dessa frågor utgår de sedan från när de väljer vad de ska utvärdera sitt arbete. Dessa är dessutom integrerade med den utbildning butiksmedarbetarna får digitalt när de börjar sitt arbete i en MQ-butik.

Detta insamlade av data har hos både MQ och organisationer som nämns i artiklarna skett sedan tidigare, och är alltså en outnyttjad resurs (se exempelvis Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Att omnichannel erbjuder ett sätt att använda denna tidigare outnyttjade resurs blir givetvis en stark anledning för organisationer att implementera den – datainsamlingen blir något oundvikligt att förhålla sig efter.

### **5.1.4 Kanalerna och retoriken**

Vilka kanaler som används för att sprida innovationer spelar också sin roll (Abrahamson, 1996). Vi kan illustrera detta med ett exempel. Ett argument Cornelissen och Lock (2000) använder för att klassificera Integrated Marketing Communication, IMC, som ett management fashion är bland annat att begreppet inte fått tillräckligt akademiskt fäste – något som år 2015 kan ifrågasättas (se till exempel Fill, 2011). Vi kan se att samma sak är på väg att hända med omnichannel: antalet

artiklar om omnichannel på Lunds Universitets databas har påtagligt och kontinuerligt ökat sedan 2011, då det fanns 13 sökträffar på ordet. Detta eskalerade år 2012 till 29, år 2013 274 och år 2014 var antalet artiklar om omnichannel uppe i 468. Att omnichannel stadigt har ökat sen dess att ordet för första gången nämndes akademiskt talar för att omnichannel, likt IMC, kommer fortsätta nämnas i akademiska sammanhang. Enligt Möllerström och Stenbergs (2014) resonemang kan detta säga något om att omnichannel blivit en diskurs och enligt Cornelissen och Lock (2000) kan detta säga något om att diskursen sannolikt kan få fäste.

Det blir dock viktigt att poängtera att det fortfarande inte går att dra några säkra slutsatser kring hur det kommer se ut i framtiden. Artiklarna som talar om omnichannel gör det fortfarande framför allt ur en praktikersynvinkel, och vi har inte funnit några böcker som tar upp ämnet. Det är därför fortfarande möjligt att omnichannel visar sig vara övergående och stanna vid att vara ett management fashion. Det skulle samtidigt kunna visa sig bli en etablerad del i något av eller alla sina respektive fält och därmed sluta vara ett fashion och istället bli en etablerad teori – det återstår att se.

I detta kan retoriken också spela en roll i användandet av laddade ord som målgruppen, trendföljare, konnoterar positivt till. Mönster vi har kunnat se inom omnichannel är användandet av ord som “sömlös”, “integrera”, “kundfokus” och “kundresa”, något som Cornelissen och Lock (2000) använder som argument för att klassificera något som ett management fashion. Abrahamson (1996) menar att trendsättares användning av positivt laddade ord i implementeringsfasen kan skrämja chefer till att tro att de hamnar efter om de inte anammar konceptet. I fallet med omnichannel har som tidigare nämnt det latinska ordet “omni” som betyder “alla” (NE, 2015) sammanfogats med ordet “channel”, eller i vissa fall det svenska ordet “kanal”. Givetvis är “alla kanaler” något som kan sägas vara positivt konnoterat hos de flesta, då det kan tas för givet att integration mellan olika kanaler är något bra. Vi ser alltså tydligt sätt på vilka trendsättarna haft både möjlighet och rationell anledning till att påverka diskursen omnichannel på ett sätt som blir fördelaktigt för dem.

### ***5.1.5 Begreppet befästs och diskursen får stadga***

En förutsättning för att ett koncepts tillika ords uppkomst ska kunna studeras är att dess diskurs har fått någon slags stadga. I takt med att begreppet omnichannel får sin betydelse kan vi se att diskursen även stabiliseras. Laclau och Mouffe (som beskrivna i Bergström & Boréus, 2005, s. 316) säger att ”diskursifiering innebär att tecknen får en ökad stadga”, något som kan tolkas som att ju mer omnichannel befästs som diskurs i olika aktörers medvetande, desto större chanser att stabiliseras och bestå kan den komma att ha. Samtidigt menas dock att ”stabiliteten i diskurser hotas alltid av betydelseskiften hos tecknen” (Bergström & Boréus, 2005, s. 316), varför begreppets definitioner är något som på ett mycket direkt sätt påverkar hur diskursen ser ut.

I artiklarna om omnichannel råder, som vi uppfattar det, en relativ konsensus kring begreppets innebörd, med vissa skiftningar beroende på vem som skrivit artikeln och vilken målgrupp artikeln riktar sig till. Den största skillnaden ser ut att vara hur vissa, framför allt praktiker, definierar omnichannel som en integration mellan digital och fysisk butik medan andra använder fler kanaler än så.

Syfte och bakgrund till konceptet skildras alltså relativt entydigt, med smärre praktiska skillnader. Som tidigare nämnt nämns ett flertal praktiska exempel på teknologiska lösningar som omnichannel skulle kunna innebära. Exempel som tas upp av Piotrowicz och Cuthbertson (2014) är skärmar, digitala skyltar, självservicestationer och försäljningsautomater. Omnichannel kan med andra ord innebära flera olika saker och kan behöva anpassas efter syften och resurser – nya in-store teknologier kan exempelvis kräva omdesign av den fysiska butiken (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Varierande grad av teknologisk utveckling skulle kunna innebära att diskursen till viss del splittras i det att uppfattningen kring omfattningen av teknologi i diskursen skiljer sig åt. I vilken utsträckning en ser omnichannel som något nytt och sensationellt differerar också mellan aktörer, vilket skapar en tudelad uppfattning av omnichannel som ett nytt fenomen.

Vi drar slutsatsen att en förutsättning för omnichannels potentiella fortlevnad är att en konsensus kring vad begreppet ska innehålla behöver råda för att ge det stabilitet. För att ge fenomenet en stadga på de fält det existerar krävs med andra ord en tydlig implementering med en entydig definition i organisationer där konceptet verkar. Detta är en potential som omnichannel kan ha, baserat på den hittills stabila framfarten och den definitions-konsensus som mer eller mindre förefaller råda bland fältets auktoritativa texter, med mindre avvikelser. Vi tror att det

dessutom befästs lättare eftersom det verkar sätta ord på något som redan är befäst – det upplevda behovet som diskuterats tidigare i denna del. Hur begreppet faktiskt implementeras och förstås på butiksnivå kommer vi nu att behandla i del 2.

## **5.2 Del II: Implementering**

Abrahamson (1996) driver en tes kring att om det finns ett obemött behov av en viss managementmetod i en organisation så kommer en sådan bli trendig om den blir skapad, utvald, bearbetad och spridd av det han kallar trendskapare. Vi kommer här diskutera om så kan vara fallet med omnichannel, med utgångspunkt i de uppfattningar personerna som är en del av diskursen har, både i fallet MQ och bland textförfattarna.

I detta avsnitt kommer vi först behandla hur omnichannelarbetet kan förstås på butiksnivå. Detta leder till en diskussion om vilka målbilder som finns i olika delar av organisationen och hur detta påverkar omnichannelimplementeringen. Efter detta följer ett avsnitt om hur olika aktörer kan förstå teknologins roll.

### **5.2.1 Uttalat omnichannelarbete**

‘OM’ menar att MQ varit tidiga på att implementera konceptet omnichannel i det att de har en hel avdelning som faktiskt är döpt därefter. Samtidigt menar han att andra organisationer kanske arbetar utifrån ett omnichannel-tänk utan att ha ett namn eller ett “label” på det. ‘OM’s uttalande indikerar att behovet här kommer före märkningen av konceptet. Hen menar därtill att organisationer som har både en fysisk butik och en e-handel blir mer eller mindre tvingade att implementera omnichannel på någon nivå.

Ett exempel på att man arbetar efter omnichannel utan att det talas om det explicit står att finna även inom MQ. ‘BC’ uppger att hen “inte har någon aning om vad omnichannel är för något”. Hen nämner dock att “kunderna idag ofta har varit inne på vår sida och tittat på varorna, och sedan kommer de hit till butiken och vill se dem i verkligheten och prova dem”.

‘OC’ menar i relation till detta att det inte finns någon uttalad orsak till varför omnichannel implementerats hos MQ. Hen säger:

Det [har] ju ändå då rent strategiskt tagits ett beslut att vi ska jobba med detta och fortsätta med detta då, men vi hade ju egentligen redan börjat med det. När vi startade e-handel så kunde du lämna tillbaka alla varor du köpte online i butik och visa lagersaldo (...). Så mycket sådana mekanismer fanns där redan.

(‘OC’, telefonintervju, 11 maj, 2015)

Cluley (2013) beskriver buzzwords som ett maktmedel som förutsätter okunskap i organisationen – chefer kan använda ord som en medarbetare inte förstår för att “blända” denne. Detta kan vi inte se på butiksnivå hos MQ där innebörden av konceptet alltså tvärtom har implementerats utan att ordet gjort det. Vi kan alltså här sluta oss till att i organisationen MQ:s fall behövs ordet omnichannel inte nödvändigtvis på butiksnivå, utan konceptet som ligger bakom det. Hade ordet i sig haft betydelse hade det behövts för att medarbetarna på butiksnivå skulle implementera dess principer i sitt arbete. Däremot kan ordet i sig ha haft en betydelse på andra nivåer i organisationen.

### **5.2.2 Målsättningsproblem**

Det finns här en anledning till att skilja på olika sorters implementering – den som innebär ett ledningsbeslut om implementering och den implementering som genom en genuin drivkraft utförs av medarbetare i en organisation. Vi har alltså redan konstaterat att den förstnämnda skett till följd av ett konceptuellt behov. Vad gäller den sistnämnda exponeras emellertid en problematik.

Butikschefen, ‘BC’, berättar att varje butik är resultatbaserad – hen “får ju inte tillgodoräkna [sig] det som handlas på Shop Online”. Vidare lyfter hen fram att för att hens budget ska se bra ut måste ‘BC’ försöka hålla försäljningen så begränsad till sin egen butik som möjligt. Detta blir givetvis ett hinder för hens integrering av butiken med onlineförsäljningen likväl som andra butiker och kanaler. Även ‘BM2’ säger att hen “hellre [vill] sälja något annat” än att rekommendera den digitala butiken. Problemet med att lokalisera var dessa digitala sälj kommer från är något som tas upp även i texterna, exempelvis skriver Fluharty (2014) att det blir svårare att mäta försäljning när man inte kan spåra försäljningen till specifika kanaler. Det har alltså skett det Merton (1940) kallar “displacement of goals”; även om det övergripande målet för organisationen är att sälja så mycket som

möjligt, blir målet i butiken att hålla butiksbudget även om det innebär en potentiellt mindre försäljning och kanalintegration.

Här nämner 'BC' att den surfplatta som placerats i butiken, som en del i omnichannelsatsningen, varit till hjälp eftersom köpen som sker via den tillgodoräknas i butiken. Utifrån Cluleys (2013) och Huczynskys (1993) resonemang kring buzzwords och trender skulle därför ordet omnichannel med fördel kunna användas även på butiksnivå, tillsammans med teknik som underlättar för den. Dessa två saker hade i kombination kunnat hjälpa organisationen att arbeta mot samma mål, vilket nu inte blir fallet eftersom butikssäljet måste prioriteras där det inte finns en surfplatta. Två förutsättningar för konceptets implementering som sådant blir alltså här att det finns en enad målbild och att det tillförs tillräckliga teknologiska hjälpmedel. För att förstå implementeringen av omnichannel i en organisation är det alltså viktigt att se till denna splittrade målbild, då den kan hämma delar av implementeringsprocessen.

### ***5.2.3 En naturlig teknologi?***

Piotrowicz & Cuthbertson (2014) nämner nya teknologiska framsteg som huvudanledningen till att omnichannel-behovet uppstått, och skriver att det är en avgörande förklaring till dess uppkomst. Utifrån texterna i vår fältstudie framgår att det har uppkommit nya in-store teknologier såsom till exempel skärmar, digitala skyltar, självservicestationer, försäljningsautomater, och användande av QR-koder som en konsekvens av IT-utvecklingen. Att införa omnichannel är då enligt många att svara på detta redan existerande behov (Rigby, 2011; Frazer & Stiehler, 2014; Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). 'OM' håller med om detta, i det att hen säger att "har du en e-handel och fysisk butik så tvingas du ju någonstans, omedvetet eller medvetet, till att jobba med det".

Att textförfattare inom diskursen och organisationer som implementerar omnichannel beskriver behovet av omnichannel som något som "uppkommit naturligt" och till följd av en teknologisk utveckling skulle kunna bero på teknikdeterministiska tankar i diskursen. Teknikdeterminism innebär att en ser på teknik som styrande för ett samhälles utveckling – en förutsätter att teknik är neutral och självständig från påverkan av eventuella sociala krafter (Carlsson, 2012). Fisher (i Carlsson, 2012) menar att teknologisk utveckling kan beskrivas som ofrånkomlig,

och att den kan sägas tvinga vissa samhälleliga händelser i en viss riktning och på så sätt ge legitimitet åt dessa händelser. Denna mentalitet finns att se hos MQ. 'OC' beskriver som nämnt konceptet omnichannel med att "mycket sådana mekanismer fanns där redan från början, så det var ju ganska naturligt för oss." Datainsamlingen som diskuterades i avsnitt 5.1.3 blir även denna en bidragande faktor – datan finns där i många fall hos organisationer redan innan man implementerar omnichannel, och man vill därför naturligtvis utnyttja den. Att teknologisk utveckling i textdelen av vår empiri benämns som en av huvudanledningarna till uppkomsten av omnichannel, i kombination med våra intervjupersoners uttalanden kring att omnichannel mer eller mindre är nödvändigt till följd av e-handels framfart, visar på att diskursen har teknikdeterministiska drag.

Samtidigt kan det vara viktigt att zooma ut från detta, och se på en teknik som något som socialt får mening i hur det talas om den. Butler (i Carlsson, 2012) lägger i enighet med detta mer tyngd på hur teknik används, och inte så mycket på teknikens egenskaper i sig. Vi menar här att det teknologiska behovet som bakomliggande orsak till omnichannels uppkomst kan ha uppkommit för att det ständigt reproducerats inom diskursen, och att teknologisk utveckling på så sätt gett diskursen legitimitet. Samtidigt reproduceras den teknologiska utvecklingen, exempelvis i det att surfplattor skickas ut till MQ-butikerna. Detta är något som i sin tur skickar signaler till intressenter om en teknologisk framfart och bidrar till den teknologiska utvecklingen i sig, och i förlängningen även spridningen av omnichannel. Att teknologisk utveckling benämns som orsaken till omnichannels uppkomst är alltså något som återskapar sig självt.

Därutöver kan texter om teknik också ha en meningsskapande funktion i det att de kan legitimera ny kommunikationsteknik – sättet det talas om tekniken på bidrar till diskursen kring tekniken (Carlsson, 2012). Att omnichannel i de texter vi läst och de röster vi hört benämns som något positivt och naturligt bidrar till att diskursen vidare kommer att skildras just så, i enighet med det Möllerström och Stenberg (2014) skriver om hur språket konstruerar verkligheten. Detta bidrar på så sätt till att reproducera diskursen omnichannel som något bra, nödvändigt och naturligt – något som kan ha varit en förutsättning för diskursens uppkomst och en orsak till dess implementering i organisationer.



#### **5.2.4 Skiftande teknologisk vana**

Det kan vara viktigt att ha i åtanke att inte alla är vana vid samma nivå av teknologisk inblandning i köppplevelsen, något som Piotrowicz & Cuthbertson (2014) beskriver när de talar om konsumenten, men som likväl kan vara applicerbart på medarbetare hos MQ. "Digital natives" som är uppväxta framför en skärm kommer exempelvis kanske att föredra en teknologisk lösning medan den äldre generationen kan komma att förbli mer analog. Organisationer måste därför förse kunderna med viss variation för att matcha dessa, och andra, individuella preferenser.

Internt inom MQ märks denna skillnad. 'OM' nämner hur folk kan bli skeptiska till begreppet eftersom det är nytt. 'BC' refererar bland annat till sin ålder som orsak till varför hen inte vet vad ordet omnichannel innebär. Detta kan förstås som just en sådan typ av skepsis, då hen kanske inte tillhör gruppen "digital natives". 'BM1', som är åldersmässigt närmare att vara en digital native, tycker att "det är kul med nya grejor" och nämner många situationer där en ökad integration med onlinebutiken hade underlättat. Hen nämner exempelvis ett tillfälle då butiken blev mindre och de fall när det inte finns rätt storlek inne. Vi kan alltså se hur implementeringen av begreppet omnichannel på butiks nivå kan påverkas av vana av och inställning till teknologi. Här vill vi påminna om att 'BC' och 'BM1' skulle kunna vara avvikelser, samtidigt som detta fall i sig inte behöver säga något om att den undersökta butiken är hämmad av 'BCs' inställning – hen har exempelvis delegerat ansvaret för surfplattan till en annan anställd. En större, kvantitativ undersökning hade behövs för att säga något om hur detta ser ut hos MQ i stort.

### **5.3 Del III: Påverkan**

De föregående avsnitten i denna analys har förklarat diskursens uppkomst och dess implementering, framför allt i organisationen MQ. Då vi gör en diskursanalys och talar om hur en kunskap om något, omnichannel, fått legitimitet är det viktigt att dessutom inkludera en diskussion om makt. Det blir alltså relevant att blottlägga de bakomliggande krafter som kan påverka de aktörer som är en del i diskursen, som i sin tur kan påverka vidare. Vi kommer därför i detta avsnitt först diskutera huruvida det som sker inom diskursen kan kallas isomorfism; på vilka

sätt det kan ses vara andra aktörers anammande av omnichannel som leder att MQ implementerar det. Därefter talar vi om hur legitimitet skapas i diskursen; vem som kommer till tals och får auktoritet. Som en naturlig följd av detta diskuteras sedan var och hur auktoriteter påverkar implementerandet av omnichannel hos MQ.

### ***5.3.1 Isomorfism - anammande som imitation***

När en trend sprider sig över ett fält kan detta leda till att företag börjar imitera varandra för att hålla takt med konkurrenterna, och för att de blir osäkra och vill försäkra sig om att de inte hamnar efter (Abrahamson, 1996; Selznick 1996; Huczynski, 1993). Vi kan också tala om hur anpassning efter normer bidrar till isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Detta innebär att organisationer behöver förhålla sig till utvecklingen och strategin hos andra organisationer. Teknologins utveckling kan exempelvis skapa isomorfism när organisationer eller aktörer känner att de måste hänga med i utvecklingen av den och i förlängningen även hänga med andra organisationers anammande av teknologisk innovation. Ett exempel på hur detta kan se ut praktiskt nämns av Wisner och Wisner (2014, s. 15): “With online retail giant Amazon making two-day shipping an industry standard (and offering sameday delivery on some products), anything longer just won’t do”. Eftersom Amazon erbjuder leverans efter bara två dagar måste även andra aktörer göra det – eller bli ännu snabbare – för att inte uppleva att de halkar efter. Detta leder i sin tur till att utvecklingen måste fortgå, då imitationen förtar sig själv när den plötsligt anammas av alla på fältet. I fallet omnichannel betyder detta att det inte blir någon relativ konkurrensfördel att ha integrerade kanaler om alla andra aktörer på samma fält också har det.

Detta handlar om en upplevd stress och osäkerhet, något som nämns flitigt i neoinstitutionell teori. I det här fallet gör det egentligen ingen skillnad om det faktiskt finns en ekonomisk nackdel i att inte ha tvådagarsleverans eller implementera omnichannel, det handlar om att man som organisation inte vill ta risken att hamna efter sin konkurrent och därmed tappa kunder till dem.

Bakgrunden till implementerandet av omnichannel på MQ menar ‘OM’ utöver tillgodoseendet av kundbehov beror på att de behöver “anpassa sig efter nya han-

delsmönster”. Hen nämner även att omnichannel är “något det snackas om” samt att det “har blivit ett riktigt buzzword när man talar om e-handel och trender”. När vi frågar ‘OM’ var hen hörde talas om omnichannel för första gången så är det dels via hens arbetsplats, men även via bloggar, tidningar och seminarier om digitala trender. ‘OC’ svarar på frågan om hen har hört talas om omnichannel utanför MQ med “Ja, (...) det är ju det enda som det pratas om nu – på mässor och konferenser och överallt”. På dessa mässor, konferenser och bloggar bildas det en separat arena för diskursen: den mellan personer och i samma organisation eller fält. Talas det om omnichannel på ett visst sätt under dessa påverkas våra intervjupersoner på Omnichannelavdelningens bild av vad omnichannel är, och framför allt vilket behov det upplevs finnas av det.

Detta verkar här ha lett till att ‘OC’ fått en uppfattning att omnichannelimplementeringen blivit “en naturlig del” i arbetet med e-handeln. Även hos ‘OM’ märks detta – hen säger att MQ “måste anpassa oss efter nya handelsmönster” och här talar även hen om implementerandet av omnichannel som något naturligt och verkar se det som ett svar på något som sker externt. Denna teknikdeterministiska uppfattning kan ha influerats eller till och med skapats av trendsättare – många artikelförfattare talar också om omnichannel som ett naturligt svar på en utveckling i konsumentbeteende som redan skett. Vi kan exempelvis se hur O’Brien (2014, s. 31) skriver att “success in the new omnichannel world of commerce requires acknowledgement that all the traditional rules have changed” eller hur Frazer & Stiehler (2014, s. 656) kallar dagens retailvärld med digitala butiker för ett “new retail environment”.

På butiksnivå kan vi se att ‘BC’ uppger att hen inte ägnar sig åt direkt omvärldsbevakning. Hen nämner dock ett minne från ett besök i en annan butik där hen fick ett utvärderingsmail likt dem MQ skickar ut till kunder efter avslutat köp, och beskriver att hen “tycker att företaget känns seriöst” och “kan tänka sig att förbättra sig om något inte har funkat”. Även ‘BC’ har ergo, medvetet eller omedvetet, påverkats av andra företags agerande. Vi ser alltså tecken på att diskursen omnichannel har isomorfska drag; företag tenderar att härma varandra i implementerandet av det, även om det inte görs explicit hos just fallet MQ.

### **5.3.2 Legitimitet och makt**

Som beskrivet i avsnitt 5.1 finns det mycket gemensamt i de texter om omnichannel vi studerat, något som i enighet med Möllerström och Stenbergs (2014) resonemang skulle beskrivas som en hög nivå av intertextualitet. Det som kommuniceras i dessa texter påverkar således andra texter, såväl som dem som läser dem enligt Abrahamsons (1996) trendsättarteori.

För att förstå detta kan vi diskutera hur kunskapen om omnichannel får legitimitet. I diskursen omnichannel måste vi se till både organisationer som använder sig av strategin, personer som arbetar i branscherna där det används och sättet det talas om det i akademien. I detta kommer nämligen viss kunskap stängas ute ur diskursen medan annan etableras; ordet och trenden omnichannel får sin definition och därmed sin diskursiva stadga (Foucault, 1993; Möllerström & Stenberg, 2014).

Det intressanta blir då att undersöka vem som författat artiklarna vi använt som utgångspunkt i vår analys av omnichanneldiskursen. Darrell Rigby, författaren till artikeln ”The Future of Shopping” som skulle kunna vara den första skrivna om omnichannel, är partner på konsultfirman Bain & Company, ett management consulting-företag i Boston som enligt egen utsago är en av världens ledande inom området (Rigby, 2011; Bain & Company, 2015). Att Rigby skriver en artikel om omnichannel som ett naturligt steg till följd av bland annat ändrade konsumtionsmönster och teknologisk utveckling skickar signaler till bland annat kunder och konkurrenter att omnichannel är ett ”naturligt” steg att ta. Det kan då rentav uppfattas som tvingande bland intressenter att ta till sig omnichannel som en lösning på problemet ”förändrade konsumtionsmönster och teknologisk utveckling”, enligt det Abrahamson (1996) och Huczynsky (1993) skriver om att en innovation kan komma att anammas som en lösning på ett problem. Dessutom kan det vara varumärkesstärkande för såväl textförfattaren som det företag han företäcker att han visar att han har kunskap kring och associeras med en nyuppkommen trend, något som kan kopplas till det Abrahamson (1996) beskriver som enskilda aktörers socialpsykologiska behov av att ligga i framkant.

Wojciech Piotrowicz och Richard Cuthbertson, författarna till artikeln ”Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing” är medlemmar av Faculty of Management respektive Oxford Institute of Retail Management på Saïd Business School vid University of Oxford. Att inom universitetsvärlden ligga i framkant vad gäller forskning på ett så pass

aktuellt område som omnichannel kan exempelvis uppfylla socialpsykologiska behov även hos forskarna, samt vara varumärkesstärkande för universitetet de representerar, precis som i fallet med Rigby och hans organisation Bain & Company. Därutöver kan publikationer hos ett universitet leda till att andra universitet behöver hålla takt med dem, och att fler studier inom ett område av dessa anledningar uppkommer vilket skulle kunna förstärka dessa effekter.

Hos MQ sattes omnichannel, som tidigare nämnt, ord på något som redan gjordes. På textnivå i diskursen är sensationsfaktorn däremot desto högre. Omnichannel beskrivs där som “the future of shopping” (Rigby, 2011, s. 65), “the new path to purchase” och “one of the hottest topics in retail today” (Wisner & Wisner, 2014, s. 14). Därutöver skriver Shoulberg (2014) att “Twelve months ago, you’d have been hardpressed to find more than a few people using this word... much less understanding what it meant.” Dessa texter konstruerar givetvis uppfattningar kring omnichannel som något nytt och spektakulärt. Här ser vi exempel på hur det skapas en faktisk “buzz” kring fenomenet, och kan härleda detta till potentiella egenintressen hos textförfattarna. Därutöver leder skillnaden i sensationsgrad till en viss splittring inom diskursen.

Vi ser alltså flera tydliga anledningar för artikelförfattarna, trendsättarna, att lägga fram omnichannel som ett nytt koncept. Att de skriver om dessa saker blir ett sätt för dem att utöva makt, och de påverkar den bild som fås av begreppet till något man behöver på grund av naturliga, rationella skäl. Här finner vi alltså en bakgrundsfaktor till att omnichannel-ordet implementeras och diskuteras: textförfattarnas och deras organisationers egna vinning.

### ***5.3.3 Påverkan i flera led***

‘BC’ presenterar en intressant anledning till varför hen använder surfplattan som finns tillgänglig på en av hens butiker. Hen har till en början en skeptisk attityd till den, men ändå använder hen den och utser en roll till en butiksanställd där denne ska “pusha oss andra till att börja sälja lite mer på den”. När vi ber hen förklara varför säger hen att “man får ju inte en sådan grej som kostar pengar utan att vi ska använda den. Det är ju logiskt”. Butikspersonalen, inklusive ‘BC’, har inte fått någon direkt instruktion i hur eller varför den ska användas, utan ledningen på

MQ har valt andra påverkanssätt för att uppmuntra användning av surfplattan och i förlängningen omnichannel. Exempelvis pågår vid intervjutillfället en tävling inom organisationen där den butik som säljer mest från en surfplatta vinner ett pris.

Detta blir en förlängning av den påverkan och isomorfism som skett på ledningsnivå när våra intervjupersoner på Omnichannelavdelningen utsätts för exponering av andras åsikter kring omnichannel under mässor och på bloggar och dylikt. Denna uppfattning leder dem till att fatta beslut om omnichannel, vilket leder till surfplattans införande, och med detta signaleras alltså implicit att den ska användas.

#### ***5.3.4 Stöd från auktoriteter***

Auktoriteter som redan har mycket makt på fältet där diskursen uppkommer kan få ett maktövertag i vad som tillåts presenteras som del av diskursen. Auktoriteterna kan i det här fallet exempelvis vara styrelser, ledningsgrupper eller organisationer som tidigare varit tidiga med att implementera koncept som visat sig leda till ekonomisk vinning eller på andra sätt värdefulla resultat. Olika aktörers förståelse för och skildring av diskursen kan således ha påverkats av Foucaults (1993) utestängningsmekanismer, som vi nämnde tidigare.

‘OM’ betonar att implementerandet av omnichannel är ett beslut som tagits uppifrån ledningen. Hen upplever att det finns press på den nya avdelningen att leverera nu när den startats. Hen menar vidare att det hade varit mycket svårare om ledningen och styrelsen inte stått bakom deras arbete, att det då varit något som de själva trott på men inte funnit stöd för i organisationen. “Det hade varit svårare att förklara varför det ska investeras i ett system som ska underlätta i hela processen då. Det är lättare när man har fått uttalat fokus på det”, säger ‘OM’. Även på butiksnivå hänvisas till stöd från auktoritet. När ‘BM1’ blir tillfrågad om hen har hört ordet omnichannel någonstans refererar hen till att “Vd:n har ju alltid ett månadsbrev där hon liksom går igenom hur det ligger till”.

Scott (1995) menar att auktoritet, formell eller kulturell, är en förutsättning för att få någon form av legitimitet. Samtliga intervjupersoner refererar tillbaka till någon form av formell auktoritet som stöttar beslutet om implementering. Inom MQ finns här dels den rent ytliga funktionen i att ha byråkratisk auktoritet: om en

chef i en byråkratisk organisation säger till en anställd att göra något måste den göra det, annars uppfyller denne inte sin roll. Det finns dock också en mer komplex mekanism här, som framför allt blir synlig på butiksnivå, där ordet inte har nått fram. Det faktum att personer med auktoritet i organisationen har uttryckt ett stöd för detta blir en informell, normativ påtryckning på de andra personerna i organisationen, och detta leder till att de börjar arbeta utifrån omnichannel.

## 6. Slutsatser och diskussion

---

*Det finns många sätt att förstå och förklara diskursen omnichannel. Vi har i denna uppsats gjort en ansats att göra detta genom att läsa ett antal auktoritativa texter i ämnet och använt denna förståelse tillsammans med neoinstitutionalism och management fashions-teori som grund för att diskutera trendens implementering i organisationen MQ. Nedan följer diskussioner kring de slutsatser analysen lett fram till, och förslag ges till vidare forskning inom området.*

*För att diskutera både uppkomsten och implementeringen av omnichannel har vi gjort en distinktion mellan begreppet omnichannel och konceptet omnichannel. Det har nämligen visat sig att konceptet både uppkommit och implementerats oberoende av att ordet gjort det. Samtidigt har vi kommit fram till att uppkomsten och implementeringen av såväl konceptet som ordet inte går att förstå isolerat från varandra. Uppkomsten och implementeringen har skett och sker i en växelverkan som i sin tur påverkas av både intradiskursiva och interdiskursiva faktorer.*

### **6.1 Omnichannels uppkomst**

Diskursens aktörer beskriver till stor del teknologisk utveckling som orsak till begreppets uppkomst och spridning, och vi har identifierat tecken på att så faktiskt verkar vara fallet. Ett exempel på detta på butiksnivå är att kunder, fränkopplat all vetenskap kring omnichannel, kommer in i fysisk butik och frågar om varor de sett online. Detta teknikanvändande skulle i sin tur kunna förklaras på olika sätt. Vi ser hos många det Carlsson (2012) kallar teknikdeterminism: en ser teknikens utveckling som något externt från det människor konstruerar socialt.

Samtidigt kan vi i socialkonstruktivistisk anda konstatera att teknologisk utveckling, och i förlängningen uppkomsten av diskursen omnichannel, är något som reproducerar sig självt. Teknik blir då alltså något vi ser som konstruerat, samtidigt som det har skapat förutsättningar som organisationer måste förhålla sig till för att nå sina mål. Omnichannel, både som koncept och ord, blir alltså något



som i förlängningen har skapats av en socialt konstruerad teknologisk utveckling; diskursen omnichannel beskrivs bero på teknologisk utveckling, och detta bidrar till hur den beskrivs och uppfattas i diskursen.

Ordet omnichannel är något som konstruerats till viss del frikopplat från detta. Dess fortlevnad försvaras av de akademiker och praktiker som har vinning i att ordet behåller sin status som nytt och revolutionerande – vi kan kalla det för ett buzzword. Vi ser alltså samma sak som Williams (2004) men expanderar hans observationer på konsulter till att även gälla akademiker och till viss del anställda i större organisationer. Därmed är det inte sagt att det finns något negativt för en organisation i att använda sig av ordet, tvärtom pekar både tidigare forskning och denna studie på att det kan finnas fördelar i att använda omnichannel på samma sätt som andra ord med liknande kvaliteter; andra buzzwords.

Förståelsen för uppkomsten av diskursen omnichannel kan således delas upp i två delar. Å ena sidan finns den upplevda självklarheten i att man jobbat på detta sätt sedan tidigare, och att det egentligen inte är något nytt. Å andra sidan finns den bild som trots detta förmedlas av textförfattare och vissa praktiker av att omnichannel är ett nytt, revolutionerande sätt att se på kundresan.

## ***6.2 Implementering***

Hos MQ har vi identifierat att både ordet och konceptet omnichannel implementerats på ledningsnivå, men på butiksnivå används konceptet det representerar utan att ordet används. Vi ser en tendens hos MQ där man hänvisar till auktoriteter inte bara för formellt utan även normativt stöd, och på styrelsenivå nämns sociala sammanhang, bloggar och liknande mötesplatser som arenor man möter begreppet på. Till detta hör också det faktum att textförfattarna har stor personlig och organisatorisk vinning att hämta av att artiklar fortsatt publiceras i ämnet, och att det hålls sensationiserat. Detta ser vi också som en bidragande faktor till att begreppet implementeras; det bildas en diskurs där omnichannel ses som nytt, viktigt och som en naturlig utveckling trots att man i MQ:s fall redan ansåg att man arbetade efter dess principer.

Vi har dock sett en diskrepans mellan MQ och textförfattarna såväl som mellan textförfattarna: somliga anser att omnichannel ska innebära att onlineshoppens ska integreras med den fysiska butiken, medan vissa anser att det innefattar en

bredare integration än så. Det finns också en skillnad mellan artikelförfattarna och hur det talas inom MQ kring i vilken mån man ser omnichannelkonceptet som något nytt. Många textförfattare beskriver det som ett nytt fenomen, medan man på MQ – och i vissa artiklar – anser att det är att “ge ett namn till något som gjorts länge”. Vi tror att en enhetlig bild av fenomenets innebörd behöver finnas, i enighet med vad som beskrivs i litteraturen.

Att man upplever att ett behov av att tänka på detta sätt fanns redan innan det att ordet omnichannel uppkom ser vi i som en stark anledning till varför ordet implementerats. Eftersom behovet av denna typ av strategi redan fanns när ordet introducerades underlättades implementeringen – det svarade på ett behov hos MQ.

Ett antal faktorer påverkar hur mycket motstånd som finns mot implementeringen. Vi ser en målsättningsdiskrepans, där butiken vi undersökt tvingas prioritera sin budget över att arbeta efter omnichannel. De skiftande åsikter angående teknikdeterminism som nämndes ovan är inte lika synliga hos MQ – här ser man bara kunden, och svarar på dess behov. Diskussionen huruvida tekniken är socialt konstruerad eller ej anser vi därför bli irrelevant; om kunderna vill ha integrerade kanaler skaffar MQ integrerade kanaler, både på butiksnivå i form av att man börjar arbeta efter omnichannelstrategier (även om man inte kallar dem för det) och på ledningsnivå i form av omnichannelavdelningens bildande.

### **6.3 Diskussion**

Både uppkomst och implementering influeras av en samling faktorer som arbetar i ett komplext växelspel. När ordet omnichannel som ord dyker upp och blir sensationiserat av artikelförfattare påverkar detta personer i ledningen hos MQ. Det leder exempelvis till att surfplattor introduceras i butiker och att man försöker påverka sin personal till att arbeta utefter omnichannelstrategier. Samtidigt ser personalen i butiken sitt beteende som ett svar på kundens behov och frågor, vilket innebär en viss diskrepans från textförfattarnas inställning. Textförfattarna ser däremot till konsumenterna och vad de har för konsumtionsbeteende när de gör sina observationer som ligger till grund för vad de skriver i artiklarna.

Ytterligare en svårfångad faktor i detta är isomorfismen; att aktörer härmar varandra. Vi har sett tecken på att detta sker på alla nivåer hos MQ, och samtidigt bland textförfattarna. Att spåra vad som beror på osäkerhet och isomorfism, behov

hos en kund, behov hos en organisation eller bara är tomma ord från en trendsättare med sina egna mål som motivation blir dock en för stor ansats för denna studie, och kanske något som inte kan klarläggas av någon.

Den samlade slutsatsen vi kommer fram till i denna uppsats blir därför baserad i den tudelning som nämndes först i detta avsnitt: uppdelningen mellan ordet omnichannel och konceptet omnichannel. Båda har en utveckling som sker i ett komplext växelspel, och vi kan inte spåra exakt vad som är hönan och vad som är ägget i denna diskursiva utveckling. Vi kan dock synliggöra de påverkanskrafter som finns, och fortsätta se hur diskursen omnichannel fortsätter, eller inte fortsätter, att växa fram.

#### ***6.4 Framtida forskning***

Ämnet som behandlats i denna uppsats – diskursen omnichannel – är omfattande, och det finns mycket kvar att undersöka. Liknande studier hade med fördel kunnat utföras i en större kontext för att se till exempelvis hur omnichannel verkar i andra organisationer och sammanhang – det som Merriam (1994) kallar för en longitudinell studie. Där skulle fler aktörers uppfattning kring omnichannel kunna undersökas för att ytterligare kunna befästa orsakerna till dess uppkomst och bidra till en vidare förståelse för dess implementering i organisationer. Vidare skulle uppkomsten och implementeringsprocessen av andra snarlika digitala fenomen kunna undersökas i syfte att se om det finns överförbarhet i våra resultat.

Liknande studier med utgångspunkt i andra perspektiv hade med fördel också kunnat göras kring omnichannel. Exempel på dessa skulle vara en studie med större fokus på teknikens utveckling och vilken roll den spelat som social konstruktion eller extern verklighet, eller en studie på de ekonomiska förutsättningar och dynamiker som leder till både MQs handlande och organisationers implementering av dylika trender. I detta hade ytterligare mekanismer bakom implementerandet och diskursformandet kunnat avtäckas.

Det hade också varit intressant att göra en etnografisk, observationsbaserad studie av omnichannel eller dylikt buzzword där man fokuserar på ledningsnivå. På detta sätt hade man kunnat fördjupa förståelsen för hur orden faktiskt används på denna nivå.

# Referenser

---

- Abrahamson, E. (1991). *Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations*. *Academy of Management Review* 16(3), 586-612
- Abrahamson, E. (1996). *Management fashion*. *The Academy of Management Review*. 21(1), 254-285
- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Amnéus, A. (2010). *Allt Du Behöver Veta Om Marknadskommunikation*. Malmö: Liber
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bain & Company. (2015). *About*. Hämtad 2015-05-23 17:52, från <http://www.bain.com/about/index.aspx>
- Barnett (2013). Barnett, M. (2013). *Omnichannel*. *Marketing Week*. 3/21/2013, 44-44.
- Berglez, P. (2010). *Kritisk diskursanalys*. I M. Ekström. & L. Larsson. *Metoder i Kommunikationsvetenskap* (s. 265-288). Lund: Studentlitteratur
- Bergström, G. & Boréus, K. (2005). *Diskursanalys*. I G. Bergström & K. Boréus (red.). *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (s. 305-362). Lund: Studentlitteratur

- Brown, M., Moriarty, M., Mendoza-Pena, A. (2014). *On solid ground: Brick-and-mortar is the foundation of omnichannel marketing*. MMR. 31(16), 171-176
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press
- Carlsson, E. (2012). Digital aktivism. I S. Lindgren (red.). *Nya medier och kommunikation* (s. 87-105). Malmö: Gleerups
- Chain Store Age (2014). *Omnichannel Commerce – How it Really Works, Where it's going*. Chain Store Age, 90(4), 32-33
- Chappelow, C. (2003). *Gobbled up by Gobbledygook*. Leadership in Action, 23(3), 23-24
- Cluley, R. (2013). *What Makes a Management Buzzword Buzz?*. Organization Studies, 34(1), 33-43
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*. Economica, 4(16), 386–405
- Cornelissen, P. & Lock, A. (2000). *Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC*. Journal of Advertising Research, 40(5), 7-15
- Cornwall, A. (2007). *Buzzwords and Fuzzwords: Deconstructing Development Discourse*. Development in Practice, 17(4/5), 471-484
- Deering, S. (2015). *Improve Omnichannel Service*. Credit Union Magazine, 81(2), 26-30
- DiMaggio, P. & Powell, W. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, 48(2), 147-160

- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation*. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 197-213). Lund: Studentlitteratur
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010). *Inledning*. I M. Ekström. & L. Larsson (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 13-24) Lund: Studentlitteratur
- Fairclough, N. (2010) *Critical Discourse Analysis: the Critical Study of Language*. Harlow: Longman
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Inledning: Strategisk kommunikation som forskningsfält och praktik*. I J. Falkheimer & M, Heide (red.). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik* (s.11-24). Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Paradigmskiftet: Deltagarorienterad strategisk kommunikation*. I J. Falkheimer & M, Heide (red.). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik* (s. 25-40). Lund: Studentlitteratur
- Fill, C. (2011). *Essentials of Marketing Communications*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Fluharty, K. (2014). *The omnichannel approach: promises and problems*. *Value Retail News*, 31(10), 64-66
- Foucault, M. (1993). *Diskursens ordning*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposium
- Frazer, Mariette; Stiehler, B. (2014). *Omnichannel Retailing: The Merging of the Online and Off-line Environment*. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 655-657

- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2011). *Institutionell teori: Regler, normer och föreställningar: Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation* I J. Falkheimer & M. Heide (red.). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik* (s. 25-40). Lund: Studentlitteratur
- Gilsdorf, J. (1983). *Executive and Managerial Attitudes Toward Business Slang: A Fortune-List Survey*. *Journal of Business Communication*, 20(4), 29-42
- Gitomer, J. *Plain Speech, Not Buzzwords, Brings Success* Njbiz. 9/3/2007, 20(37), 15-15
- Haire, T. (2014). *Gerr says omnichannel expands marketers' toolboxes*. *Response*, 23(2), 6
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). *Kvalitet och kunskap i fallstudier*. I J. Eksell & Å. Thelander (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 215-232). Lund: Studentlitteratur
- Huczynski, A. (1993). *Explaining the succession of management fads*. *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 443-463
- Larsson Bernhardt, S. & Strandh, N. (2015, 1 Januari). *Digitala trender och sociala medier 2015*. [Blogginlägg]. Hämtad från <http://digitalpr.se/2015/01/04/digitala-trender-och-sociala-medier-2015/>
- Larsson, L. (2010). *Intervjuer*. I L. Larsson (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 53-86) Lund: Studentlitteratur
- Lutz, W. (2001). *Doublespeak*. *Public Relations Quarterly*, 48(2), 25-30
- Magretta, J. (2002). *The Behavior Behind the Buzzwords*. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 89-93
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

- Merton, R. (1940). *Bureaucratic structure and personality*. *Social Forces*. 18(4), 560-568
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363
- Molander, J. (2003). *Vetenskapsteoretiska grunder*. Lund: Studentlitteratur
- MQ. (2015). *Om MQ*. Hämtad 2015-05-23 18:46 från [http://www.mq.se/info/emenu/om\\_mq/](http://www.mq.se/info/emenu/om_mq/)
- Myrsten (2015, 18 Mars). Starkt första kvartal för MQ. *Dagens Handel*. Hämtad 2015-05-23 19:03, från <http://www.dagenshandel.se/nyheter/mqs-forsta-kvartal-blev-starkt/>
- Möllerström, V. & Stenberg, J. (2014). *Diskursanalys som metod inom strategisk kommunikation*. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 127-147). Lund: Studentlitteratur
- Nationalencyklopedin [NE]. (2015). *Omni-*. Hämtad 2015-05-23 19:05, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/omni->
- O'Brien, D. (2014). *Succeeding in the New World of the Omnichannel Shopper*. *Food Logistics*, 156, 31-32
- O'Meara, B, Pena, A. M. & Chandra, V. (2014). *Supers' Omnichannel Challenge*. *MMR*, 31(7), 18-21
- Pokojowczyk, K. (2015). *Top Internet Marketing BUZZWORDS you will hear in 2015*. [Blogginlägg]. Hämtad 2015-05-23 18:01 från <https://colibri.io/growth-hacking/top-internet-marketing-buzzwords-will-hear-2015/>



- Ricoeur, P. (1993) *Vad är en text?*. I P. Kemp och B. Kristensson. (red.). Från text till handling (s. 32-64). Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposium
- Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014). *Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*. International Journal of Electronic Commerce. 18(4), 5-15
- Pophal, L. *Multichannel vs. Omnichannel marketing: Is There a Difference, and What Does It Mean to You?*. Econtent, 38(2), 15-20
- Price, I. (2012). *The Selfish Signifier*. International Journal of Organizational Analysis, 20(3), 337-348
- Skinner, C. (2014, 4 April). *Buzz or Bull? The Top 21 Buzzwords of 2014 (So Far)*. [Blogginlägg]. Hämtad 2015-05-23 19:13, från <http://www.profoundry.co/top-21-digital-buzzwords-2014/>
- Rigby, D. (2011). *The Future of Shopping*. Harvard Business Review. 89(12), 64-75
- Rotschild, H. & Stine, D. (1983). *Speech Act Theory and Business Communication Conventions*. The Journal of Business Communication, Sommaren 1983, 20(3), 13-25
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". Administrative Science Quarterly, 41(2), 270-277
- Shoulberg, W. (2014). *Tuning in Your Omnichannel*. Gifts & Decorative Accessories, 115(11), 42

- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Winberg, Y. (2014, 29 December). 10 viktigaste digitala trenderna 2015. *Resumé*.  
Hämtad 2015-05-23 19:24 från  
<http://www.resume.se/nyheter/media/2014/12/29/10-viktigaste-digitala-trenderna-2015/>
- Wilding, R. (2013). *Multichannel or omnichannel?*. *Logistics & Transport Focus*, 15(10), 44
- Williams, R. (2004). *Management fashions and fads*. *Management Decision*, 42(6), 769-780
- Wisner, J. & Wisner, J. (2014). *Omnichannel: The New Path to Purchase*. *Private Label Buyer*, 28(4), 14-18
- Åkerström, M. (2014). Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap: *Leave the gun - take the cannoli*. I Eksell, Jörgen & Thelander, Åsa (Red.) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 249-268). Lund: Studentlitteratur

# Bilagor

---

## Intervjuguide, 'OM'

*Telefonintervju 21 april, 2015*

1. Är det okej att vi spelar in intervjun?
2. Vad heter du, vad är din befattning och dina arbetsuppgifter?
3. Beskriv med dina egna ord vad du uppfattar att omnichannel är?
4. Hur hörde du talas om omnichannel första gången?
  - a. Senast?
  - b. I vilket sammanhang brukar du höra talas om det?
5. Vad är bakgrunden till att ni implementerade omnichannel på MQ?
  - . Vad tycker du personligen?
6. Pratar ni uttalat om omnichannel, eller är det implicit?
  - . OM NEJ:
    - i. Hur figurerar då ordet?
    - ii. Var hittar man det?
      - a. OM JA:
        - . Tror du att alla menar samma sak när de använder ordet?
7. Beskriv hur ni har implementerat omnichannel!
  - . Beskriv hur DU arbetar med omnichannel
8. Vilken förändring upplever du att omnichannel bidragit med i er organisation?
  - . I ditt dagliga arbete?
9. Har du förslag på fler i er organisation som vi skulle kunna prata med om det här?
  - . Någon som varit med lite längre?
    - a. Någon från avdelningen om omnichannel?

## Intervjuguide, 'BC'

*Intervju, 29 april 2015*

1. Är det okej att vi spelar in?
2. Vad heter du, vad är din befattning och dina arbetsuppgifter?
3. Vi har pratat med 'OM', och visst stämmer det att ni arbetar med något som heter omnichannel?
4. Beskriv hur ni arbetar med omnichannel i butikerna?
  - a. Vad innebär det i DITT arbete?
5. Beskriv med dina egna ord vad du uppfattar att omnichannel är?
6. Hur hörde du talas om omnichannel första gången?

Senast?

I vilket sammanhang brukar du höra talas om det?
7. Varför arbetar ni med omnichannel?

Du?

Butiken?

MQ?

Riktlinjer?
8. Pratar ni uttalat om omnichannel, eller är det implicit?

OM NEJ:

Hur figurerar då ordet?

Var hittar man det?

OM JA:

Tror du att alla menar samma sak när de använder ordet?
9. Vilken förändring upplever du att omnichannel bidragit med i MQ i stort?

Känner du en påtaglig skillnad från tidigare arbetssätt?

I ditt dagliga arbete i butiken?

Är omnichannel något som du har kunnat se i andra organisationer inom samma fält, och hur?
10. Har du förslag på fler i er organisation som vi skulle kunna prata med om det här? Butiksanställda?

## Intervjuguide, 'BM1' och 'BM2'

*Intervju, 29 april 2015*

1. Är det okej att vi spelar in?
2. Namn, befattning, arbetsuppgifter?
3. Hur använder du surfplattorna i butiken?
  - a. Hur använder dina kollegor surfplattor i butiken?
4. Brukar du hänvisa kunder till onlinebutiken när de är här?  
Varför?  
Varför inte?
5. Beskriv hur du ser relationen mellan era digitala kanaler och er fysiska butik!
6. Följer du MQ i några digitala kanaler (Facebook, Instagram, Twitter)?
7. Känner du igen ordet "omnichannel"?
8. Var har du hört talas om det?
  - a. Var hörde du senast ordet?
  - b. Var brukar du höra det?
9. Beskriv med dina egna ord vad du uppfattar att omnichannel är?

## Intervjuguide, 'OC'

*Telefonintervju 11 maj, 2015*

1. Är det okej att vi spelar in intervjun?
2. Vad heter du och vad är din befattning? Hur ser dina/omnichannelavdelningens arbetsuppgifter ut?
3. Beskriv med dina egna ord vad du uppfattar att omnichannel är?
4. Hur hörde du talas om omnichannel första gången?
  - a. Om han inte vet: senast?
  - b. I vilket sammanhang brukar du höra talas om det?
5. Vem beslutade att ni ska börja arbeta med omnichannel på MQ?  
Varför?
6. Var kom idén ifrån?  
Andra organisationer?  
Behov från kunderna?  
Andra anledningar?
7. Tittar du/ni mycket på andra organisationer när ni bestämmer vilka strategier ni ska arbeta med?  
Var hämtar du idéer till vad ni ska jobba med?
8. Har du uppfattningen att strategin är väl spridd genom organisationen? Varför?
9. Något annat du vill tillägga?