

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Serviceens roll i E-handel

**En kvalitativ studie som undersöker hur formella ledare ser
på logistik och interna samarbete i e-handelns ständiga
utveckling**

Gabriel Panisz

Hanna Söderlind

Antal ord: 13 907

Gruppenr: 17

Handledare:

Malin Espersson

Examensarbete

VT 2019

Förord

Den här studien har genomförts som sista moment vid kandidatprogrammet Logistics Service Management, Campus Helsingborg. Vi vill först och främst tacka alla intervjupersoner som ställt upp i vår studie, vi vill även tacka vår handledare Malin Espersson som givit oss värdefull feedback och guidat oss i vårt arbete.

Helsingborg, augusti 2019

Gabriel Panisz och Hanna Söderlind

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte	4
1.4 Studiens frågeställningar	4
1.5 Avgränsningar	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Organisatorisk flexibilitet	5
2.2 Flexibilitet i e-handels dynamiska miljö	6
2.3 Service inom e-handel	9
2.4 Logistik som en väsentlig länk mellan service och e-handel	10
2.5 Sensemaking, Sensegiving och dess koppling till strategy as practice	11
2.6 Sammanfattning av teoriavsnitt	14
3. Metod	15
3.1 Kvalitativ metodologi	15
3.2 Litteraturgenomgång	16
3.3 Kvalitativa semi-strukturerade intervjuer	17
3.4 Urval av respondenter	17
3.5 Utförandet av intervjuer	20
3.6 Tillförlitlighet av denna studie	22
3.7 Etiska principer	23
3.8 Analysmetod	23
4. Empiri och analys	25
4.1 Service genom logistik	25

4.1.1 Ständigt växande kundkrav	25
4.1.2 Service över internet	27
4.1.3 “En väldigt flexibel och nära kunden lösning”	29
4.2 Strategy as practice- sensemaking och sensegiving	31
4.2.1 Sensemaking i e-handel: “En bransch med ständig förändring”	31
4.2.2 Sensegiving i tvärfunktionellt samarbete: “En lokalt förankrade beslutsväg”	34
5. Slutsatser	38
5.1 Frågeställning 1	38
5.2 Frågeställning 2	39
5.3 Diskussion	40
5.4 Förslag till framtida studier	41
6. Källförteckning	42
Bilaga 1	47
Bilaga 2	50

Sammanfattning

Denna studie belyser hur formella ledare ser på ständigt växande e-handel och de tillkommande kundkraven. Tidigare studier är överens om att e-handel ger upphov till dynamisk miljö som innebär att teknik och kundkrav ständigt förändras. Genom den snabba utvecklingen tillkommer utmaningar för organisationer som kräver att de kan vara flexibla i dagens dynamiska miljö.

Syftet med denna studie var att få en bredare förståelse för hur formella ledare ser på e-handels snabba utveckling och hur de skapar förutsättningar för sina medarbetare genom diskurs. Denna studie utgår ifrån teorin sensemaking och sensegiving genom diskurs. För att kunna undersöka hur ledarna ser på e-handels dynamiska miljö, har vi utgått ifrån följande frågeställningar: *På vilket sätt ser formella ledare på utveckling av e-logistik? Hur ser formella ledare på det interna samarbetet inom sina e-handelsorganisationer?*

För att besvara vårt syfte och frågeställningar har vi utgått ifrån en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Våra tio intervjupersoner har bidragit till studiens empiriska material som vi sedan byggde vår analys på. I analysen utgick vi ifrån vårt insamlade material och kopplade det till tidigare studier inom området. Vi har identifierat att servicen inom e-handel är nära kopplad till logistik och att logistik har blivit en ny serviceaspekt inom e-handeln. Enligt formella ledare som deltagit i vår studie, är den nära kontakten med kunden väsentlig i deras sensemaking av e-handels dynamiska miljö. Det är dessutom väsentligt att vara aktiv som företag och nå ut till nya kunder. Sensegiving i form av stöd till tvärfunktionellt samarbete och selektiv decentralisering har varierat mellan större och mindre organisationer. Formella ledare inom större organisationer behöver inte lägga stor vikt på att alla ledare ska närvara under allt beslutsfattande, då tidspressen i form av exempelvis korta ledtider orsakar att ledarna behöver fokusera alltmer oftare på sina egna ansvarsområden.

Nyckelord: Sensemaking och Sensegiving, E-Handel, E-Logistik, Strategy as practice, Selektiv decentralisering, E-service, Tvärfunktionella lag, Ömsesidig anpassning

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Konsumenter kan idag välja att handla var de vill och när de vill, vilket betyder att de inte behöver ta sig till butiker för att utföra sina köp (Fuentes & Svingstedt, 2017). Svensk e-handel präglas av en ständig tillväxt och år 2018 fanns det runt 16 000 e-handelsföretag i Sverige. Detta år har e-handel växt med hela 15% jämfört med det föregående året, med andra ord innebär detta att e-handel stod för 9,8% av hela detaljhandelsförsäljningen i Sverige (E-handeln i Norden, e-barometern Postnord, 2018). Genom att digitaliseringen ständigt utvecklas har den blivit en bidragande effekt till att företag behöver ändra sina förutsättningar för hur de driver sina verksamheter. Företag utmanas på grund av nya teknologiska lösningar, mer komplexa marknader och framförallt en större konkurrens (Konkurrensverket, 2017).

Konsumenter använder idag e-handel på ett sätt som tidigare inte gjorts, vilket har gjort att tjänsten och servicen som kunden utnyttjar har flyttats från det personliga mötet till ett möte mellan kund och företag på internet (Palese & Usai, 2018). Högre krav ställs på företag och servicen är mycket mer än bara ett trevligt bemötande (Renko & Ficko, 2010). Att behålla servicen över internet är därför avgörande för att bibehålla samt öka kundlojaliteten och kundnöjdheten (Palese & Usai, 2018). E-handeln har bidragit till att företagen behöver uppnå nya serviceaspekter. Snabba leveranser, fria leveranser och retur är några exempel som kunderna förväntar sig inkluderas för en bra service. Genom nya krav på service har företag blivit tvungna att genomföra ny teknik och uppdatera sina affärsstrategier för att leva upp till kundernas förväntningar (Saini & Johnson, 2005; Palese & Usai, 2018; Renko & Ficko, 2010). Genom att göra produkter och tjänster tillgängliga på rätt plats vid rätt tidpunkt tillförs ett värde för kunden, logistiken blir därför en viktig aspekt för att uppnå kundtillfredsställelse (Renko & Ficko, 2010).

1.2 Problemdiskussion

Som vi tidigare nämnt har e-handeln bidragit till många nya aspekter av service som företag behöver anpassa sig till för att uppnå de krav som kunden ställer (Renko & Ficko, 2010). Den fysiska produktutvecklingen som tidigare varit i fokus är inte längre det mest relevanta i en organisations tillväxtprocess. Fokus har istället flyttats från produktutveckling till utveckling i de

“mjuka” delarna av organisationen som kräver en större inriktning på tjänster och service, serviceinnovationer (Grönroos, 2015). Serviceinnovation kan vara till exempel att införa en ny typ av tjänst som hemkörning eller att starta upp en webbsida som erbjuder e-handel (Berry, 2006). Genom att många företag har förflyttat eller expanderat till e-handel, är de även beroende av logistik på ett eller annat sätt för att kunna uppnå den kundtillfredsställelse som krävs. Logistikern ansvarar för att produkten eller tjänsten förflyttas från företaget till kunden (ibid.). Logistikprestanda och logistikkapaciteten för en organisation anses vara en egenskap för att e-handeln ska lyckas (Erceg & Damoska Sekuloska, 2019). Genom att e-handeln hela tiden måste vara integrerande, smidig och flexibel i sin funktion kan det leda till nya möjligheter för organisationen. De organisationer som accepterar den nya digitala tiden för att öka kundens service kommer även att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Eftersom e-handelsföretagen blir tvungna att både implementera, införa och genomföra ny teknik ihop med nya och ständigt utvecklande affärsstrategier, ger denna dynamiken upphov till väl utvecklad förmåga för organisationen att anpassa sig till sin miljö (Saini & Johnson, 2005; Medonca, 2003; Renko & Ficko, 2010). Vidare framhäver Saini och Johnson (2005) att e-handel kännetecknas av väsentliga krav på strategisk flexibilitet. Organisatoriska strategier och tankesätt borde rikta sig till kundernas dolda och outtalade behov. Skapande av tillit åstadkoms då genom snabba responser till föränderliga marknader. Bulinska-Stangrecka (2016) har påvisat att nya tekniska lösningar inom kommunikation väsentligt påverkar organisatoriska kulturer i moderna företag. Implementering av nya teknologiska lösningar leder till så kallad e-culture, som kräver anpassningsbara organisatoriska strukturer (Bulinska-Stangrecka, 2016; Medonca, 2003).

Baserat på tidigare forskning, har vi valt att betrakta e-handels miljö som dynamisk. På grund av detta anser vi det som väsentligt att utgå ifrån Mintzbergs (1983) teori om dynamisk miljö och de mönster i sociala interaktionerna som bidrar till utveckling av innovativa strategier och organisatoriska förmågor. Mintzberg (1983) påstår att för att kunna överleva i dynamisk miljö, behöver moderna företag ha en organisk karaktär. En organisk karaktär innebär att organisationer kan anpassa sig till sin miljö genom det väletablerade interna samarbetet som baseras på ömsesidig anpassning av olika organisatoriska roller.

Men för att kunna åstadkomma en organisk karaktär av ett givet företag, behöver ledningen stödja de processerna och aktiviteterna som direkt leder till innovativa strategier. Strategisk topp, eller på engelska the strategic apex, är enligt Mintzberg det väsentligaste elementet i utformning av organisatoriska strategier. Anledningen till detta är faktumet att strategisk topp brukar ha ett övergripande ansvar för utveckling av strategier (Mintzberg, 1983). En annan anledning är att toppledning och mellanchefer har tillgång till resurser och makt som krävs för att utveckla strategier (Jarzabkowski, 2003).

Organisatoriska strategier borde enligt Mintzberg (1983) anses som en medlingskraft mellan organisationen och dess miljö. Utveckling av strategier är dessutom beroende av ledarnas tolkningar av organisatoriska miljö och utveckling av konsekventa strategiska beslut. Därutöver borde vi också nämna att ledarnas roller kännetecknas enligt Mintzberg av långa beslutscykler och nästintill obefintlig standardisation. Eftersom det här övergripande och abstrakta ansvaret för utveckling av organisatoriska strategier oftast kommer från strategiska toppen, det vill säga ledarna, har vi valt att i denna studie fokusera på ledarnas roll i utformning av strategier i e-handels dynamiska miljö.

Vår ingående litteraturgenomgång visar på att tidigare forskning kring sociala strukturer inom e-handelsföretag är föråldrade. Det finns studier som visar på hur olika strategier och organisatoriska strukturer fungerar och vilka effekter de kan ha i olika sammanhang, men det finns ingen studie som på djupet undersöker hur ledande roller inom e-handelsföretag ser på service och flexibilitet i praktiken. Den utveckling av e-handel och kundkrav som beskrivits ovan tyder dessutom på att service och flexibilitet är ett väsentligt krav inom e-handel. Det finns därför en problematik inom organisationer att uppnå kundtillfredsställelse som skapas av den ständiga utvecklingen av e-handeln. Därför anser vi i denna studie att ledarnas syn på förmågan att anpassa sig till snabba förändringarna inom e-handel är ett område som behöver undersökas mer i detalj. Vi har sett ett mönster genom tidigare studier att service, logistik och internt samarbete har varit återkommande inom studier om e-handeln.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att få en bredare förståelse för hur formella ledare inom organisationer som arbetar med e-handel ser på den snabba utvecklingen. Och hur de genom diskurs skapar förutsättningar för sina medarbetare inom branschen för att hantera de snabba förändringar som kännetecknar e-handel.

1.4 Studiens frågeställningar

Eftersom vi har sett ett mönster genom tidigare studier att service, logistik och internt samarbete har varit återkommande inom studier om e-handeln, har vi bestämt oss för att använda följande två frågeställningar:

- På vilket sätt ser formella ledare på utveckling av e-logistik?
- Hur ser formella ledare på det interna samarbetet inom sina e-handelsorganisationer?

1.5 Avgränsningar

Studien har avgränsats till att undersöka hur ledande roller ser på den digitala utvecklingen ur ett företagsperspektiv. Arbetet har som mål att analysera hur ledarna på e-handelsföretag tolkar och uppfattar organisationens interna samarbete, strategi, vision och hantering av kundrelationer, samt att undersöka vilken roll service logistiken har för e-handeln i den digitala utvecklingen. Undersökningen har inte som mål att jämföra de olika företagens konkurrensförmågor eller andra egenskaper.

Vi har valt att rikta studien mot e-handelsbranschen som i sig inkorporerar komplexa försöjningskedjor som kräver snabbhet och precision. Vår definition av ledarna utgår ifrån Mintzbergs (1983) beskrivning av strategisk topp, det vill säga de officiella och formella organisatoriska befattningar som CEO, COO och mellanchefer. Ledarna/ chefer i strategiska topp kan också benämnas som formella ledare, det vill säga *”en formell ledare har stöd i sitt ledarskap i organisationens formella hierarki, oftast i form av en chefsposition”* (Alvehus & Jensen, 2015 s.304).

2. Teoretisk referensram

I det här avsnittet presenteras de olika teoretiska utgångspunkterna som analysen sedan baseras på. Avsnittet inleds med en litteraturgenomgång där vi identifierat komponenterna, flexibilitet, service och logistik i e-handel som vi anser väsentliga. Vidare presenteras en redogörelse för sensemaking/sensegiving theory samt dess koppling till strategy as practice.

2.1 Organisatorisk flexibilitet

Flexibilitet är ett mångtydigt begrepp. Vissa författare skiljer på intern och extern flexibilitet, Upton (1994, refererad i, Bernardes Ednilson & Mark D, 2009) definierar den interna flexibiliteten som verksamhetsstrategier och den kapacitet som ett företag har för att reagera på förändringar i sin miljö. Den externa flexibiliteten ses som företagets förmåga att tillgodose variationskällor som företaget måste agera efter, vilket ses som flexibilitet på marknaden (ibid). På en organisatorisk nivå har en ökad flexibilitet visat sig genom nya sätt att organisera organisationens processer, aktiviteter och struktur (Alvehus & Jensen, 2015). Genom att e-handeln ständigt utvecklas krävs det att företagen följer utvecklingen för att upprätthålla sin verksamhet (Porter, 2001; Upphandlingsmyndigheten, 2018). Ett företag som väljer att införa e-handel behöver en strategi för att kunna genomföra och driva styrningen mot sin målsättning.

Digitalisering av organisationer tillsammans med uppkomsten av e-handelsföretag möjliggör ett paradigmskifte i de välkända övervakningssystem som hittills utfördes mer administrativt (Porter, 2001; Upphandlingsmyndigheten, 2018). Den lättillgängliga och lätt spårbara informationen kring liknande aktiviteter gör att organisationens ekonomi kan effektiviseras ur flera olika håll och bidra till mer platta organisatoriska hierarkier (ibid.). Det har identifierats av ett antal studier att föränderlighet av företag som arbetar med e-handel är betydelsefull i dagens moderna, globaliserade miljöer (Burinska-Stangecka, 2016; Erceg & Damoska Sekuloska, 2019; Medonca, 2003; Porter, 2001; Renko & Ficko, 2010; Saini & Johnson, 2005). Dessutom finns det en särskild studie som påpekar vikten med strategisk flexibilitet i dagens globaliserade värld. Studien har särskilt mellan olika marknadsstrategier och strategiska flexibiliteter (Johnson, Lee & Saini, 2003). Deras studie särskilde mellan två perspektiv, där det ena fokuserade på organisationens konkurrenter (benchmarking) medan det andra fokuserade på identifiering av kundernas behov och förväntningar (kundfokuserad marknadsföring).

Johnsons et. al (2003) slutsats är att i snabbföränderliga miljöer är det just kundfokuserade marknadsperspektivet som bidrar till flexibla strategiska förmågor av en given organisation. Detta eftersom organisationen vet bättre vad dess kunderna egentligen efterfrågar. Denna flexibilitet bidrar också till att organisationer kan använda sig av flera olika resurser i sammankoppling, någonting som benchmarking inte leder till. Den moderna och snabbföränderliga världen tillsammans med alltmer krävande kunder gör att organisationer behöver koncentrera sig mer på sina innovationsförmågor (Alvehus & Jensen, 2015; Mintzberg, 1983). Här finns det således möjlighet till att betrakta e-handel som ett studiefall där dynamisk miljö och växande kundkrav ställer särskilda krav på organisatoriska strategier.

En studie som visar på att e-handel kräver så kallad "hyperflexibilitet" är den som är utförd av Bienkowska och Sikorski (2016). Deras litteraturstudie konstaterar att e-handelsföretag borde utveckla sin organisation på ett sätt som leder till pragmatisk organisatorisk kultur som dessutom tillåter samarbete med flertal olika aktörer på marknaden. Detta med avsikt att ligga steget före gentemot sina konkurrenter. Vi anser det som väsentligt att påpeka att det finns forskning kring organisatorisk flexibilitet och aktiviteter som leder till väsentliga konkurrensfördelar i olika branscher. Trots detta har tidigare forskning ändå inte riktats mot de mer abstrakta aspekterna av hur ledarna ser på innovationsförmågor i just e-handels dynamiska miljö. Detta faktum betraktar vi som en väsentlig anledning att undersöka ledarnas syn på denna komplexitet mer i detalj.

2.2 Flexibilitet i e-handels dynamiska miljö

Dynamisk miljö betyder att organisationer inte kan förutspå sin framtid och därmed standardisera sina kärnkompetenser (Mintzberg, 1983). I denna studie har vi således valt att betrakta miljön av e-handelsföretag som dynamisk. I stabila miljöer kan organisationer standardisera sina rutiner från toppen ner till botten. I dynamiska miljöer kan inte organisationer standardisera sina kompetenser på grund av oförutsägbarhet av snabbt föränderliga marknadsmiljöer. För att kunna vara flexibel, behöver organisationer ha organisk karaktär. En sådan kännetecknas av ömsesidig anpassning av olika roller inom en given organisation. Innovationsförmågor, eller med andra ord marketing dynamic capabilities (MDC), definieras som förmågor att snabbt kunna införa effektiva marknadsföringsprocesser som skapar önskvärt kundvärde (Adegbite et.al, 2018; Simintiraa, Dwivedi & Ifie, 2018). Genom exempelvis experimentering med befintliga resurser

kan en given organisation låsa upp potentialen till andra flexibla organisatoriska förmågor, såsom innovationsbaserad konkurrensstrategi (Adegbite et.al, 2018).

På grund av att den moderna kunden kännetecknas av höga krav på snabb tillgänglighet av olika varor och tjänster, kan det påstås att det krävs nya former av organisationsstrukturer som fokuserar framförallt på sina innovationsförmågor (Alvehus & Jensen, 2015; Mintzberg, 1983). Eftersom vi har i denna studie valt att betrakta e-handels miljö som dynamisk, fanns det en teoretiskt baserad anledning till att lägga särskilt fokus på de sociala interaktionerna som sker mellan ledarna, och dess underställda inom e-handelsorganisationer. En studie som visar på vikten med att betrakta anställda som sociala varelser, är utförd av Lawrence och Lorsch (1967). De har i sin studie definierat organisation som ett större socialt system bestående av “sociological entities”. Deras teori om organisationer som sociala system beskriver samtliga anställda som rationella och emotionella varelser. Denna definition av den organisatoriska verkligheten innebär att ledande roller borde betrakta anställda som emotionella varelser, då sociala interaktioner är minst lika viktiga som nya tekniska lösningar. Studien utförd av Philips och Wright (2009) påpekar att det är väsentligt att beakta mänskliga faktorer kring organisatoriska kulturer inom e-handel.

Flexibla organisationer, såsom e-handelsföretag, kräver aktivt kunskapsutbyte inom organisationer och att tekniken har mindre inverkan på beslut än människor har. Med detta i åtanke har vi valt att utgå ifrån teoretiska utgångspunkter som Alvehus och Jensen (2015) hänvisar till, nämligen Mintzbergs särskiljande mellan miljöns komplexitet och dess dynamik. Alvehus och Jensen (2015) hänvisar till Mintzberg (1983) som gjort en redogörelse för olika organisatoriska strukturer och deras integration med den snabbföränderliga miljön. Även om teorin kring organisationsstrukturer är föråldrade, anser vi att den ändå kan fungera som en utgångspunkt i framtida utvecklingar av organisationer som arbetar med e-handel. Anledningen är att e-handel ger upphov till dynamisk miljö då Mintzbergs teori kring organisationsstrukturer är ett sätt till att förstå och se på denna komplexitet.

“Not every organization can create a whole new structural form. But some, to be truly effective, must.” (Mintzberg, 1983 s.296).

Nya organisatoriska strukturer ställer krav på horisontal decentralisation såväl som på kommunikation mellan olika avdelningar (Mintzberg, 1983). Det nämns också att selektiv decentralisering tillsammans med ömsesidig anpassning av olika roller och chefspositioner bidrar till bättre möjligheter för en organisation att kunna anpassa sig till förändringar i sin omgivning (Mintzberg, 1983). *Selektiv decentralisering* innebär att organisationen samordnar beslutsfattandet till hög grad genom ömsesidig anpassning. Ömsesidig anpassning i det här sammanhanget innebär då anpassning av olika roller och chefspositioner som bidrar till bättre möjligheter av organisation till att bättre kunna anpassa sig till sin omgivning (Mintzberg, 1983). Eftersom experter inom olika områden befinner sig i olika delar av en given organisation, borde de sättas ihop i tvärfunktionella lag som leder till bättre samarbete och således mer flexibel organisatorisk struktur. *Tvärfunktionella lag* innebär att det finns ett system inom en given organisation som innehåller människor från olika delar av företagen, som arbetar inom team (Mintzberg, 1983). Detta är ett sätt till problemlösning. Moderna organisationer i dynamiska miljöer borde dessutom försöka sammankoppla dessa roller i gemensamma lag.

Det som Mintzberg (1983) lyfter fram är att olika individer som besitter olika kunskaper befinner sig alltså på olika delar av en given organisation. Andra studier som visar på rollen av tvärfunktionella lag är överens om att e-handels dynamiska miljö tillsammans med kundernas växande krav kräver att organisationer blir flexibla (Saini & Johnson, 2005; Burinska-Stangecka, 2016; Medonca, 2003; Renko & Ficko, 2010). Däremot är det inte enkelt med flexibla organisatoriska förmågor inom e-handel, främst på grund av att tjänsterna och servicen som skapas inte är fysiska, utan mer av en upplevelse (Barry, 2006). Det finns ett flertal fördelar med decentralisation, som exempelvis möjlighet till att hålla kvar de individer som besitter kreativa och professionella förmågor (Mintzberg, 1983).

Vi har kunnat identifiera att tidigare forskning inte har fokuserat på hur ledarna ser på moderna e-handelsföretag. Tidigare studier lägger särskilt vikt på teoretisk definition av olika begrepp samt vilka effekter de kan ha i olika situationer, men det krävs särskilt fokus på hur de här sociala interaktionerna faktiskt ser ut i verkligheten. Här finns det utrymme till att lägga fokus på hur ledarna inom sina e-handelsorganisationer ser på just användning av tvärfunktionella lag eller selektiv decentralisering i praktik.

2.3 Service inom e-handel

E-handel är ett begrepp som kan beskrivas på olika sätt, enligt konkurrensverket (2018) definieras det som “*när ett företag eller en konsument säljer, köper eller byter en produkt, tjänst eller information via internet.*” E-handel kännetecknas av teknikdriven oförutsägbarhet, som gör att e-handelsföretag strävar efter nya strategier till hur de kan tillfredsställa sina befintliga och potentiella kunder (Porter, 2001). Det som Porter (2001) lyfter fram är att e-handel kännetecknas av högre logistiska kostnader och att kunderna inte kan se och känna på produkten innan beställning. Akar och Nasir (2015) visar tidigare forskning där faktorer har studerats i förhållande till e-handelkonsumenters köpintentioner. Det som diskuteras är att risk, tillit och attityd kan påverka konsumenters köpbeteende och köpvilja. Om konsumenter upplever en stor tillit och trygghet till webbsidan, ökar även viljan att genomföra ett köp (ibid.). Det är viktigt att det finns tillförlitlighet då man kan utföra den utlovade tjänsten på ett pålitligt och noggrant sätt, att det finns en lyhördhet och vilja att faktiskt hjälpa kunderna (Palese & Usai, 2018). Men serviceinnovationer kan vara en utmaning gällande e-handeln, då tjänsterna och servicen som skapas inte är fysiska, utan är mer av en upplevelse (Berry, 2006). Vi anser att detta kan bidra till svårigheter för organisationen för att kraven ständigt ökar och serviceinnovationens komplexitet är i behov av personalens medverkan.

Konsumenter använder idag e-handel på ett sätt som tidigare inte gjorts, vilket har gjort att tjänsten och servicen som kunden utnyttjar har flyttats från det personliga mötet till ett möte mellan kund och medarbetare på internet (Palese & Usai, 2018). Detta kan skapa en osäkerhet hos många kunder då det finns en frånvaro av fysisk interaktion. Jiang, Jun & Yang (2016) identifierar fem olika huvuddimensioner av servicekvalitet i e-handeln som anses vara viktiga för ett ökat värde hos kunderna. De fem dimensioner som de identifierar är att kunder ska kunna känna en omtanke från företaget, men även att de känner en tillförlitlighet, säkerhet, användarvänlighet samt ett upplevt bra produktutbud. För att få en positiv upplevelse är det viktigt att kunden ska uppfatta webbsidan som lätthanterlig och förståelig när de ska genomföra ett köp.

Genom att hela tiden vara uppkopplad bidrar det till att vi ser andras personliga erfarenheter genom synliga utvärderingar om varor och tjänster på internet (Palese & Usai, 2018). Detta gör

att kundens individuella beslut påverkas när en beställning eller köp ska genomföras. Att ständigt kunna ha tillgång till internet gör att kunder delar med sig av sina åsikter om produkter och tjänster, men även om organisationer som använder sig av sociala medier och olika plattformar på internet. Palese & Usai (2018) beskriver att innan uppkomsten av sociala medier och olika typer av kommentarsfält på hemsidor, var det enda alternativet för att mäta servicekvaliteten tidskrävande kundundersökningar via till exempel e-post och telefonsamtal. Då det tidigare varit begränsat att samla in kundernas åsikter, kan det idag vara till en fördel med ökningen och användningen av internet. Genom att företagen använder sig av online-recensioner kan de samla relevant information för att bedöma kvaliteten på tjänsten och kundens tillfredsställelse. Att behålla servicen över internet är avgörande för att bibehålla och öka kundlojaliteten och kundnöjdheten.

2.4 Logistik som en väsentlig länk mellan service och e-handel

E-logistik presenteras som ett logistikbegrepp som tillämpas vid internetanvändning och innebär nödvändiga processer för överföring av varor som säljs online (Erceg & Damoska Sekuloska, 2019). Organisationer finns av den anledning att de erbjuder en kärnprodukt eller kärnservice. Att sedan leverera en beställd vara på den bestämda och avtalade tiden kan beskrivas som kärnservice, då kunden förväntar sig att varan ska komma på avtalad tid (Storhagen, 2014). I dag har servicen en stor betydelse i köpprocessen och produkterna står i mindre utsträckning för sig själva och måste få stöd av bra service (ibid). E-handeln överlag är snabb på att spåra och identifiera hur företagen hanterar logistiken längs med hela kedjan (Erceg & Damoska Sekuloska, 2019). Leveransens storlekar sjunker och dess frekvenser ökar samtidigt som internet. Detta skapar nya utmaningar och utvecklingsmöjligheter för företag som betjänar kunder som är geografiskt spridda, svåra att förutsäga och känsliga för pris och servicenivåer.

Storhagen (2014) beskriver kundens uppfattning om kärnservice som en inre cirkel med en yttre cirkel där det finns en yttre service. Den yttre cirkeln är den service som kunden uppfattar som ligger över förväntningarna på den service man förväntas få. I denna delen av cirkeln kan företag jobba med service och på så sätt bygga konkurrensfördelar, här spelar ofta logistiken en viktig roll. Företag har utrymme att hela tiden utveckla den yttre cirkeln med lösningar som uppfattas positivt av kunderna. Det är viktigt att utvecklingen hela tiden är aktiv då kunderna efter ett tag

ser den nya servicen som kärnservice då den inre cirkeln hela tiden växer och blir större till skillnad från den yttre servicen/cirkeln (Storhagen, 2014).

Storhagen (2014) beskriver vidare olika leveransserviceelement som är viktiga att uppfylla för att kunden ska få en bra serviceupplevelse; Servicegrad - att man som kund kan veta att varan finns i lager, leveranstid som står för att varan levereras på avtalad leveranstid, leveranspålitlighet som innebär att kunden kan lita på att varan levereras i tid och slutligen, leveranssäkerhet som betyder att varan levereras i rätt kvantitet. De element som nämnts ovan är grundläggande för att logistikens service ska uppfyllas. Men för att öka servicen ytterligare är även element som information, flexibilitet, kundanpassning och att kunna göra miljösmarta val (ibid). För att kunna stödja flexibiliteten krävs intern flexibilitet för att kunna anpassa och möta kundens krav i en föränderlig miljö (Yin & Oriaku, 2013). En flexibilitet inom dels logistiken då företag snabbt och kostnadseffektivt kan anpassa sin fysiska inventering, lagring och transport för att kunna uppfylla kundkrav.

Många företag som arbetar med e-handel väljer att ta hjälp av externa företag som ansvarar för logistiken, det kan beskrivas som följande; *Tredjepartslogistik* (3PL) som innebär att det finns tre parter som är inblandade i processen (Lumsden, 2015). Vanligast är ett samarbete mellan två aktörer där sedan en annan utomstående tredje aktör kommer in och hanterar olika funktionsområden i processen. En transportör kan till exempel komma in och hjälpa till i relationen mellan leverantör och kund för att hantera transporttjänsten, detta för att kunden ska få ut så stort värde som möjligt. *Tredjepartslogistik* kan därför bidra till en värdeadderande tjänst, då organisationer som använder sig av detta istället kan fokusera på sin kärnverksamhet och låta transportföretagen sköta leveransen. Men det finns ibland även fler parter som kan vara inblandade i hanteringen av logistiska funktioner mellan varuproducent och leverantör alternativt kund, detta kan benämnas som *fyrparts- eller flerpartslogistik* (4PL) (Lumsden, 2015). Då dagens speditörer i sin tur ofta anlitar andra företag, blir det fler parter som är inblandade.

2.5 Sensemaking, Sensegiving och dess koppling till strategy as practice

Forskningsfältet strategy as practice fokuserar och undersöker organisatoriska strategier med praktik som utgångspunkt, då fokuset ligger på mikroaktiviteter som strategier gör (Gholsorkhi,

Roleau, Seidl & Vaara, 2015). Med andra ord, det är intressant att se hur strategier, eller i detta fallet ledarna gör än att se vilka strategier som organisationer har. Rötterna till detta forskningsfältet befinner sig i tidigare teorier om organisatoriska strategier, som utvecklades av bland annat Mintzberg (1976, 1985; se Gholsorkhi et.al, 2015). Vi anser att strategy as practice ger oss en bra möjlighet till undersökning av just e-handelsbranschen, med tanke på att det här praktikperspektivet utgår ifrån att verkligheten är socialt konstruerad (Alvehus & Jensen, 2015).

Strategy as practice är ett forskningsfält som började igenkännas och användas först på 2000-talet. Anledningen till varför forskningsfältet inte stod i fokus i längre tidsperiod har varit att majoriteten av studierna hade mikroekonomisk inriktning med bred användning av statistisk analys (Gholsorkhi et.al, 2015). Detta påminner om luckan i forskningen kring sociala interaktioner inom moderna organisationer, som i detta fallet är e-handelsorganisationer. Efter att Phillips och Wright (2009) föreslog att framtida studier borde fokusera på sociala interaktioner inom organisationer som arbetar med e-handel, har vi inte kunnat identifiera några senare studier som faktiskt gjorde det. Det finns ett flertal olika teoretiska perspektiv på strategy as practice, sensemaking och sensegiving anser vi som det mest passande perspektivet i e-handelssammanhang. Anledningen till detta är att dessa två begrepp inbegriper vokabulär som förbinder sig med sociala konstruktioner (Cornelissen & Schildt, 2015). Sensemaking och sensegiving utgår i sin led ifrån sociala konstruktivistiska och sociokognitiva underlag, såsom diskurs (ibid.). Vi kommer således att bland annat undersöka hur formella ledare skapar mening för sina medarbetare genom diskurs i denna studie. Detta innebär att vi fokuserar på uttryck, betoning och sätt på vilket formella ledare pratar om e-handel, e-logistik och det interna samarbetet inom organisationer de arbetar på.

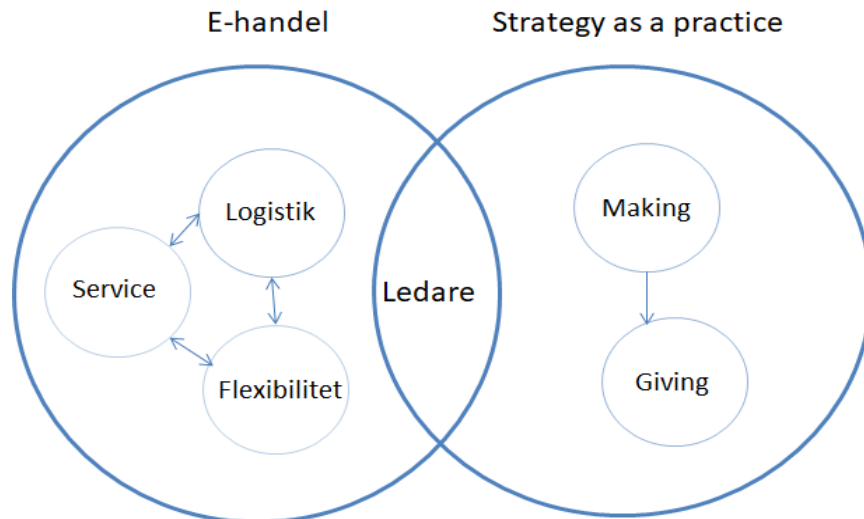
”Sensemaking och sensegiving har länge varit det dominerande teoretiska synsättet på mening och tolkning i vanliga organisationsstudier, inklusive ämnen som beslutsfattande, beteenden under kriser och organisationsförändringar” (Cornelissen & Schildt, 2015). Vi kommer i analysens andra del att analysera formella ledarnas diskurs i praktik och utgå ifrån sensemakings och sensegivings teoretiska utgångspunkter som utvecklades av Cornelissen och Schildt (2015) och Gioia och Chittipeddi (1991). Studien utförd av Gioia och Chittipeddi (1991) visade på den symboliska rollen av Vd:n på ett universitet som undergick strategiska förändringar.

Sensemaking innebar hur vd:n skapade mening med hjälp av konsulter och studier av den sociala verkligheten som var rådande inom universitetet innan han påbörjade sitt jobb (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Efter det att han insåg vilken vision som behövde spridas till andra roller inom universitetet, började han med vissa personalförändringar på den strategiska toppen (Gioia & Chittipeddi, 1991). I syfte att motverka motstånd från chefer på lägre positioner, började vd:n med sensegiving aktiviteter. Sensegiving skedde då genom diskussioner med strategiska toppen och chefer på lägre positioner, individer som visade motstånd till vd:ns idéer fick möjlighet till att ge förslag på sina egna förbättringar. Genom diskussioner och frekventa möten ledde sensegiving till sensemaking hos chefer på lägre positioner, då motståndet motverkades genom att individuella roller kunde bidra med sina egna tankar. Genom att chefer på lägre positioner fick en egen uppfattning, det vill säga sensemaking av vd:ns vision, blev motståndet mot vissa strategiska förändringar successivt mindre inom universitetet. De frekventa möten och uppdateringar av aktiviteter baserade på återkoppling från andra chefer från strategiska toppen eller chefer på lägre hierarkiska positioner var särskilt väsentliga i senare etapper av strategisk förändring.

Vi kommer således att använda oss av kopplingen mellan sensemaking och sensegiving till strategy as practice i syfte att undersöka hur formella ledare resonerar kring e-handels dynamiska miljö. Anledningen till detta är att vi kan se en tydlig koppling mellan Mintzbergs (1983) teorier om dynamisk miljö, tvärfunktionella lag och strategy as practice fältet som möjliggör att undersöka hur formella ledare ser på e-handels dynamiska miljö och hur de skapar mening åt andra anställda.

2.6 Sammanfattning av teoriavsnitt



Figur 1. Egen modell

Genom modellen ovan vill vi visa hur de olika teoridimensionerna är kopplade till varandra. Det finns två huvuddimensioner som vi identifierat i denna studie. **Den första huvuddimensionen** är e-handel, som innehåller subdimensioner logistik, service och flexibilitet. Tidigare i teoriavsnittet har vi kunnat se ett tydligt mönster mellan servicen och logistiken, som innebär att servicen inom e-handelsbranschen sker genom en flexibel logistik. För att kunna undersöka hur de här tre subdimensionerna samverkar i e-handelns dynamiska miljö, har vi valt att utgå ifrån formella ledarnas visioner genom diskurs.

Den andra huvuddimensionen strategy as practice visar ledarnas resonemang och diskurs i e-handels dynamiska miljö. Sensemaking står för ledarnas resonemang kring e-handels dynamiska miljö och de tre härledda subdimensionerna. Sensegiving är därefter en process som utgår ifrån sensemaking, och står för påverkan och spridning av visioner bland sina medarbetare. Med andra ord, sättet på vilket ledarna ser på e-handel, påverkar hur de kommunicerar ut sin vision bland sina medarbetare. Denna process då aktivt påverkar utveckling av det interna samarbetet och organisationens strategi, eftersom formella ledare har formell makt, det vill säga tillgång till organisationens resurser.

3. Metod

I detta avsnitt kommer det presenteras den kvalitativa metodologin samt redogörelse för de aspekterna som var väsentliga i studien. Kvalitativ metodologi och dess användning presenteras som först, då efteråt presenterar vi de valda organisationerna kort. De valda intervjudeltagarna presenteras i slutet av kapitlet.

3.1 Kvalitativ metodologi

Anledningen till varför just kvalitativa metodologin lämpar sig bäst i denna studie är att strategy as practice ger oss en bra möjlighet till undersökning av just e-handelsbranschen. Motivet för detta är att praktikperspektivet utgår ifrån att verkligheten är socialt konstruerad (Alvehus & Jensen, 2015). Målet med den kvalitativa metodologin är således att fånga upp den subjektiva innebörden av en viss social handling (Bryman, 2011).

Ett exempel på sociala strukturer är de outtalade anledningarna till varför vissa ledare eller chefer agerar på ett visst sätt (Adegbite et. al, 2018). Agerar de på ett sätt för att gynna företaget, eller för att främja sina egna intressen? Det är just sådana sociala strukturer vars påverkan på organisationer inte går att identifiera. Därför anser vi att användning av kvalitativ metodologi möjliggör en mer ingående undersökning av olika omständigheter i dynamiska miljön och hur de påverkar organisationer inifrån och ut. Vi anser att den kvalitativa metodologin fångar mer detaljer och är därmed mer lämpad inom just detta område. Vår situationsbaserade ansats innebär i det här sammanhanget att studien är intresserad av sociala konstruktioner och individernas egna uppfattningar av deras företags arbete med flexibla lösningar genom exempelvis ett effektivt internt samarbete. Genom att använda sig av detta verktyget, anser vi att denna metodologi blir användbar även för framtida studier inom området.

Det finns dock vissa nackdelar med kvalitativ forskning, som är väsentlig att redogöra för. Kritiken har framförallt kommit från kvantitativa forskare, som hävdar att kvalitativ forskning utgår från alldeles öppna frågeställningar som sedan stramas ner relativt osystematiskt under studiens gång (Bryman, 2011). Detta kan orsaka att kritikerna riktas mot hur olika teman väljs. En annan nackdel med kvalitativa studier är den begränsade generaliserbarheten av resultat. Vi är givetvis medvetna om att e-handel befinner sig i en komplex och dynamisk miljö. Detta leder till

att vårt resultat inte behöver vara generaliserbar till andra organisationer som arbetar med e-handel. Enligt Adegbite et. al (2018) finns det komplexa omständigheter som påverkar organisationer i den dynamiska miljön. Det som gäller för en e-handelsorganisation behöver således inte gälla för en annan. Den största nackdelen är således ett litet antal intervjurespondenter, som gör det också svårt att generalisera studiens resultat till andra organisationer inom detta område. Svårigheten med generaliserbarhet är dessutom risken att denna studiens resultat har i viss utsträckning påverkats av författarnas egna subjektiva innebörder.

3.2 Litteraturgenomgång

Vid litteraturgenomgång har det använts digitala sökmotorer, Lubsearch.se, Google Scholar och snokabibliotek.se. Litteraturgenomgången skedde på ett sätt där alla engelska nyckelord såsom e-commerce, e-logistik, e-service, e-business, dynamic flexibility, organizational structure, e-supply, sensegiving och sensemaking eller strategy as practice användes i olika kombinationer i syfte att få så många träffar som möjligt. Vi har noggrant läst referenslistor i både de vetenskapliga artiklar och böcker som vi ansåg vara mest lämpliga och relevanta. Genom en intensiv litteraturstudie har vi kunnat samla in artiklar som visade några gemensamma trender som vi tänkte utveckla och undersöka vidare i vår studie. Det huvudsakliga målet med vår litteraturgenomgång har då varit att identifiera de vetenskapliga artiklar som kunde ligga till grund av undersökningens problembakgrund, problemformulering, syfte och likaså teoriavsnitt.

Med hjälp av våra förvalda sökord och/ eller nyckelord kunde vi samla in kunskap och väsentlig information som ledde till ännu bättre och bredare förståelse av den bakomliggande komplexiteten kring e-handel och organisatoriska strukturer. Det är väsentligt att nämna att vår kunskap kring logistik och organisationsteori från tidigare kurser har varit användbar och hjälpsam under inledande faser av vår studie. Vi kan således konstatera att litteraturgenomgången har påvisat att tidigare forskning kring e-handel ur organisationsperspektiv är föråldrade. Detta anses vara till nackdel särskilt med tanke på den ständigt utvecklande komplexitet kring e-handel, dess dynamiska miljö och ökande kundkrav som vi redogjorde för i problembakgrunden och problemformuleringen.

3.3 Kvalitativa semi-strukturerade intervjuer

Vi har valt att utföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Då intervjuerna genomfördes med både större och mindre företag, har intervjufrågorna anpassats enligt företagets specialisering och storlek. Frågorna såg likadana ut med möjlighet till uppföljningsfrågor till skillnad från strukturerade intervjuer där frågorna oftast är standardiserade (Bryman, 2011). Semistrukturerade intervjuer tillåter forskarna att använda sina egna ord, något som var till fördel i vår studie. Den huvudsakliga anledningen var det faktum att vi intervjuade både e-handelsföretag såväl 3PL och 4PL företag som tillhandahåller tjänster till e-handelsföretag. Detta gjorde att vi behövde anpassa våra frågor under varje intervju, som var unik i sin karaktär. Vi valde att skapa olika teman som sedan utformades till en intervjuguide. Intervjuerna var flexibla, det vill säga att alla frågor inte kom i samma ordning som intervjuguiden och att respondenterna kunde formulera svaren som hen ville. Genom att respondenterna fick ett mer öppet sätt att berätta på, kunde vi lättare sätta oss in i deras situation och berättelse (Bryman, 2011). Fördelen med att använda sig av kvalitativa semistrukturerade intervjuer är att intervjun kan röra sig i olika riktningar, vilket kan skapa en bredare förståelse och kunskap om vad intervjupersonerna upplever som viktigt och relevant. Detta innebär att den är flexibel (Bryman, 2011).

3.4 Urval av respondenter

Urvalet av respondenterna skedde genom mail. Först valdes ett antal företag, som arbetar med e-handel, slumpmässigt ut på internet. Eftersom nästan samtliga företag som säljer kläder, blommor eller elektronik har digitala butiker, det vill säga omnikanaler, var det inte komplicerat att kontakta dem via kundtjänsten. Det var oftast den vanliga kundtjänsten som kontaktades och majoriteten svarade negativt. Bara ett enda positivt svar erhöles. På grund av detta valdes en annan taktik. Eftersom sociala medier spelar en alltmer viktigare roll i dagens samhälle kontaktades facebookgruppen svensk e-handel med runt 17 000 medlemmar. Inträdet var inte fritt, så ett särskilt meddelande skickades till administratörerna av facebookgruppen. Följande kväll fick vi grönt ljus och skickade då ett meddelande riktat till potentiella intervjurespondenter. I Facebook-meddelandet stod det att denna studie letade efter kvalificerade personal som arbetar med antingen operativa och/eller strategiska processer inom e-handel. Samma text med några enstaka ändringar skrevs i mail som skickades ut till svenska e-handelsföretag. Studiens syfte är

att få djupare kunskap om hur ledarna ser på organisatorisk flexibilitet och hur de resonerar kring de tre övergripande teman; organisation, service och logistik.

Detta anses inte som en nackdel, eftersom både service- och marknadsstrategier ändå fyller sin väsentliga funktion såväl i studien som inom e-handel. Detta i avsikt att kunna få kontakt med respondenter med bredare och samtidigt djupare insikter i e-handelns komplexitet. Genom facebookgruppen svensk e-handel fick vi kontakt med två företag som arbetar med e-handel. Utav de två företagen som svarade positivt genom Facebook, var det ett 3PL företag som specialiserat sig på e-handel och ett e-handelsföretag. De andra två företagen som deltagit i vår studie kontaktades genom två tidigare kontakter som vi erhållit från bland annat b-uppsats eller andra kurser som ägde rum tidigare inom programmet Logistics Service Management på Campus Helsingborg vid Lunds Universitet. De resterande organisationerna kontaktades via mail. Svårigheten att nå chefer på högre poster och som samtidigt arbetar med e-handel gjorde att vi i denna studie har använt oss av bekvämlighetsurval.

Bekvämlighetsurval innebär att man väljer de respondenter till sin intervju som finns tillgängliga (Bryman, 2011). Precis som det påstås av Bryman (2011), brukar bekvämlighetsurval väljas särskilt då när olika restriktioner ställdes upp. Restriktionen i vår studie var tillgängligheten av chefer och personer på högre organisatoriska poster. Fördelen med detta urval är att man inte behöver få en hög grad representativitet, utan göra en ingående analys av respondenternas svar på våra intervjufrågor (ibid.). En hård kritik riktas mot bekvämlighetsurval från Denscombe (2010). Eftersom bekvämlighetsurval kännetecknas av att urvalet är relativt snabbt, billigt och enkelt, borde tillvägagångssättet undvikas (Denscombe, 2010). Man skall inte använda sig av bekvämlighetsurval i syfte att underlätta arbetsprocessen med en given studie. Innan studiens start har vi inte haft några kontakter som kunde hjälpa oss i sökandet efter lämpliga intervjupersoner. Vi har därför fått använda oss av ett bekvämlighetsurval, på grund av att de lämpliga respondenterna varit mycket upptagna för att ställa upp på en intervju. Nedan följer en redogörelse för de organisationer vars ledare och chefer har deltagit i vår studie.

Företag A

I *företag A* intervjuar vi e-handelschef, Tirdad och lageransvarig för e-handeln, Markus.

Företaget driver både e-handel och butik med inriktning på blommor och trädgård, företaget har utvecklats från att vara butik sedan slutet av 80-talet till att även etablera sig inom e-handel 2015.

Företag B

I *företag B* intervjuar vi senior sales manager, Jan och åkerichef för ett av organisationens åkerier i Sverige, Lennart. Företaget är ett 4PL företag som tillhandahåller tjänster till kunder som arbetar med e-handel. Företagets huvudfokus ligger på home delivery.

Företag C

I *Företag C* intervjuar vi vice VD, Henning. Det är ett nystartat e-handelsföretag som grundades i januari 2017. Detta är ett av de mindre företag som vi valt att intervjuar med tre stycken anställda. Företagets verksamhet är att laga kläder som kunder själva skickar till företaget.

Företag D

I *Företag D* intervjuar vi COO, Jacob. Företaget startade som e-handelsföretag 2002 med endast ett fåtal anställda och produkter, till att idag vara närmare hundra anställda i dagsläget med en stor ökning av produktutbudet. Företaget säljer endast inredningsprodukter.

Företag E

I *företag E* intervjuar vi COO Paul och VD Carl. Paul har varit aktiv inom organisationen ca 1 år och Carl i 5 år. Organisationen är ett 3PL företag, som tillhandahåller tjänster såsom plock och pack av gods som beställs och köps via internet. Företaget erbjuder lagerhållning, men har ingen egen transportkapacitet.

Företag F

I *företag F* intervjuar vi marknadsansvarig, Annika. Organisationen arbetar endast med e-handel, och är huvudsakligen specialiserat på detaljhandel. Företaget är aktivt i Sverige sedan 2016 och har som mål att växa och nå ut till andra länder runt om i Norden.

Företag G

I *företag G* intervjuar vi ägaren Mikael. Organisationen arbetar endast med e-handel. Reservdelar till personbilar och tunga fordon är deras huvudsakliga fokus. Företaget disponerar två egna lager och en webbutik där kunder kan beställa reservdelar sju dagar i veckan, dygnet runt.

Datum	Namn	Kön	Tid inom området	Intervjulängden i minuter	Företaget
19.04.17	Tirdad	Man	4 år	59:12	A
19.04.18	Henning	Man	9 månader	48	C
19.04.23	Jan	Man	7 år	57:30	B- 4PL
19.04.24	Jacob	Man	9 år	57:40	D
19.04.24	Carl	Man	5 år	48:20	E- 3PL
19.04.26	Marcus	Man	2,5 år	58:34	A
19.04.29	Paul	Man	9 månader	58:05	E- 3PL
19.05.15	Annika	Kvinna	20 år	24:35	F
19.05.15	Lennart	Man	1 år	69:34	B- 4PL
19.05.17	Mikael	Man	21 år	66:54	G

Tabell 1. Presentation av intervju personer och intervjudetaljer. Egen tabell.

3.5 Utförandet av intervjuer

Ingen pilotstudie utfördes innan genomförandet av våra intervjuer. Detta kan anses som en nackdel med tanke på att en pilotstudie kunde bidra till bättre formulerade frågor i vår intervjuguide. Totalt 10 intervjuer har utförts, som spelades in på våra mobila telefoner. Appen som användes var Apple iPhones röstmemon, som hade identifierats som den mest bekväma appen för oss. Vi har inte skrivit upp några anteckningar under intervjuers förlopp i syfte att kunna koncentrera oss på frågor, respondenternas svar och anpassning av följdfrågor till olika kontexter. Etiska principer presenterades i början till våra intervjurespondenter. Våra etiska principer hade för avsikt att säkerställa en mer avslappnad atmosfär som skulle leda till mer öppna och ingående svar. Under intervjuerna som vi utförde tillsammans ställde en av oss

frågorna medan den andre ställde olika följdfrågor. Under ett par tillfällen har det hänt att bara en av oss utförde en intervju. I det fallet hade vi tillsammans diskuterat kring möjliga följdfrågor i förväg. Samtliga intervjuer utfördes under april och maj månad 2019, som spelades in och sedan transkriberades.

I avsikt att kunna utföra en ingående analys av våra djupintervjuer, har vi valt att ha med orden såsom “eeh, hmm” i våra intervjutranskriberingar. Betoningar av olika ord och budskap markerades med ord “betoning” inom parantes, då samma ord fast med stora bokstäver “BETONING” inom parentes användes för orden som betonades betydligt mer. Eftersom intervjurespondenter svarade på våra frågor på olika sätt, hade vi markerat deras öppna svar med “....” i slutet av meningar i transkriberingar. Detta för att belysa hur öppet och fundersamt vissa av våra respondenter svarade på vissa frågor. Majoriteten, det vill säga 7 utav våra 10 intervjuer utfördes via en telefonisk kontakt som Skype och Facetime. De resterande 3 respondenterna fick själva välja plats på vilken de ville möta oss. En förkortad version av vår intervjuguide användes under en halvtimmes intervju med intervjupersonen Annika.

Det finns både nackdelar och fördelar med en kontakt via telefon. Till exempel är det inte alltid lätt att verifiera identiteten av den intervjuade personen (Denscombe, 2010). En annan nackdel är att telefonintervjuer sällan brukar ta mer än 30 minuter, eller att de avslutas mycket tidigare än planerat (Bryman, 2011). Fördelar med telefonintervjuer är att forskarna inte behöver resa långt bort för att kunna ta kontakt med den potentiella respondenten. Forskaren har dessutom en möjlighet att kontakta personer i det geografiska området som bäst passar till studiens syfte (ibid.). Vi anser att telefonintervjuer passade bra i vår studie, främst på grund av det faktum att olika 3PL/ 4PL och e-handelsföretag är spridda över hela Sverige, och ingen av de 7 intervjurespondenterna som svarade via Facetime eller Skype hade möjlighet att åka och träffa oss personligen. Vi som studenter disponerade inte heller tillräckliga resurser för att kunna åka längre distanser. För att kunna skapa bättre kontakt med våra intervjupersoner, använde vi oss av Skype och Facetime, som bidrog till bättre och mer personlig kommunikation. Vi anser att tack vare Facetime och Skype, kunde vi registrera ansiktsuttryck som man kan se i traditionella, så kallade face-to-face intervjuer. Enligt Denscombe (2010) borde forskarna kunna genom ansiktsuttryck identifiera om de får oriktig information i respondenternas svar.

3.6 Tillförlitlighet av denna studie

Tillförlitlighet inom kvalitativa studier är inte lika rätlinjig som inom kvantitativa studier (Bryman, 2011). Anledningen till detta är faktumet att kvantitativa studier bygger på mätningar. Istället, kvalitativa studier försöker fånga upp den subjektiva innebörden av olika individers verkligheter. Detta innebär att det inte finns en absolut sanning, utan att det finns fler än bara en tolkning eller beskrivning av verkligheten (ibid.). Eftersom vår studie har som mål att utforska e-handel och dess dynamiska miljö mer i detalj, kan man påstå att olika intervjurespondenter kan ha en annorlunda bild av verkligheten. Enligt Bryman (2011) skall kvalitativa forskare använda sig av fyra särskilda kriterier som har sina motsvarigheter i kvantitativ forskning. Ett kriterium är *trovärdighet*, det vill säga att intervjurespondenterna får möjlighet att ta del av resultat och därmed godkänna hur forskaren/ forskarna har tolkat deras svar på exempelvis intervjufrågor.

Ett annat kriterium är *överförbarheten*, som enligt Bryman (2011) innebär att forskaren/ forskarna ska försöka fånga upp så kallade täta beskrivningar av en unik social verklighet. Anledningen till detta är att kunna öka överförbarheten till andra sociala miljöer. Detta eftersom kvalitativa studier involverar snarare mindre grupper av respondenter som har vissa egenskaper gemensamma (ibid.). Våra intervjurespondenter var chefer på högre poster inom organisationer som arbetar med e-handel, som innebär att vi har lagt särskilt mycket fokus på de detaljer som utpräglar chefer inom dessa organisationer. Det tredje kriterium, *pålitligheten*, står enligt Bryman (2011) för detaljerat redogörelse av alla delar liksom faser av en kvalitativ studie. Detta kriterium innebär med andra ord att andra forskare ges möjlighet till granskning av en given studie. Detta har vi åstadkommit genom att vi har redogjort för alla delar och tillvägagångssätt som vi har använt oss av under studiens gång. Vi har dessutom diskuterat studiens olika delar med vår handledare vid några tillfällen, vilket gör att studien har utvecklats ständigt under arbetets gång. Det fjärde kriteriet är slutligen *möjlighet att styrka och konfirmera*, som innebär att forskaren/ forskarna agerar i god tro (Bryman, 2011).

Detta eftersom kvalitativa studier inte leder till fullständig objektivitet. Vi har säkerställt detta genom att inte blanda in våra egna förförståelser till studien, främst genom olika diskussioner med vår handledare. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer, som gjorde det möjligt att

formulera så mycket öppna frågor som möjligt. Detta i avsikt att kunna ge ett stort utrymme till våra intervjurespondenter.

3.7 Etiska principer

Etiska principer presenterades för våra intervjurespondenter i början av intervjuerna. Detta i avsikt att kunna säkerställa en vänlig och avslappnad atmosfär som skulle bidra till bättre tillit mellan oss och intervjupersonerna. Bryman (2011) lyfter fram vikten med etiska principer, eftersom studien inte ska skada intervjupersonerna på något sätt. Intervjupersoner har rätt till att godkänna sitt deltagande samt att vi som författare ska använda deras personliga uppgifter endast till studiens syfte. Vi har således frågat efter samtycke till inspelningen av intervjuer, med avsikt att kunna transkribera intervjuer. Vissa intervjupersoner undrade över vårt syfte med studien innan intervjuerna utfördes, detta har vi då förklarat innan de deltog i studien. Efter utbyte av ett par mail med vissa respondenter, blev de intresserade av att delta i vår undersökning. Vi har nämnt för intervjupersoner att de kunde vara anonyma, det vill säga att deras namn kunde tas bort från transkriberingar och citaten i analysen. Däremot så har samtliga intervjupersoner inte krävt någon anonymitet. Vi har dessutom valt att inte presentera företagets namn i studien i avsikt att inte peka på några särskilda skillnader eller egenskaper av organisationer vars ledare har deltagit i studien.

3.8 Analysmetod

Alvehus (2013) beskriver att tematisering kan jämföras med kategorisering och sortering av det insamlade materialet. Genom att vi valt att kategorisera och sortera vår empiri har vi lättare kunnat hantera det insamlade materialet som senare har varit en stor hjälp i analysarbetet. I vårt arbete av den analytiska bearbetningen av det empiriska material valde vi att följa Rennstam och Wästerfors (2015) metod för kvalitativ analys. Rennstam och Wästerfors (2015) menar att ett kvalitativt material aldrig kommer att vara klart förens det har reducerats, sorterats och argumenteras. De föreslår att en kvalitativ analys kan genomföras genom tre olika steg: sortering, reducering och argumentation. Det första steget, att sortera innebär att man ska skapa en ordning i allt material som man kan tänkas ha. Detta för att få en överblick av sitt material. I vår studie valde vi att sorterats och delats upp våra olika intervjuer efter studiens teman och frågeställningar, genom detta kunde vi lättare uppmärksamma olika innehåll i de olika

intervjuerna. Genom att vi från början hade semi-strukturerade intervjuer var det enkelt att kategorisera, då materialet redan tillhörde olika kategorier.

Vidare valde vi att sortera/ kategorisera materialet efter vilka svar som vi fått och hur det kunde svara på våra frågeställningar. Analysen har strukturerats efter två övergripande teman för att det ska vara lättare för läsaren att förstå hur de olika temana hänger ihop. Anledningen till varför våra tre subdimensioner blev två i analysen är att vårt empiriska material indikerar att logistik och service inom e-handel är nära kopplade. Vi har därför valt att dela upp analysen i logistik & service samt organisation. Genom att vi hade mycket olika citat att välja mellan fick vi reducera en del av det. Reducering handlar enligt Rennstam och Wästerfors (2015) om att välja ut vilka delar av materialet som man väljer att använda sig av, då det kan vara svårt att ta med allt insamlat material i arbetet. Vi valde att reducera vårt material med hjälp av de olika teman som vi valt och vilka citat som skulle kunna passa in bäst, det fanns ibland citat som indikerade samma sak och då valde vi det som identifierades som mest relevant och kunde bidra till analysen.

Det sista steget som Rennstam och Wästerfors (2015) skriver om är argumentation, som handlar om att argumentera för de resultat vi kommit fram till med hjälp av tidigare forskning och empirin. Men som Rennstam och Wästerfors (2015) poängterar är de tre stegen i processen mer riktlinjer och processen kan gå in i vartannat genom processens gång. Detta var något som vi gjorde i vår studie, då vi hela tiden gick fram och tillbaka i de olika stegen. Genom att vi ett antal gånger valde att ändra våra frågeställningar fick vi också reducera materialet i omgångar. Vi kände att vi behövde hitta mer relevanta citat som vi kunde använda oss av i analysen efter att våra förutsättningar ändrats. Detta var något som vi ser positivt på, då vi hittade nytt relevant material som vi inte upptäckt första gången vi reducerade materialet.

4. Empiri och analys

I nedanstående avsnitt presenteras och analyseras det empirisk insamlade materialet i form av de intervjuer som har genomförts med företag som jobbar med e-handel i någon form. Analysen kommer sedan att vara uppdelad i två huvudteman; service genom logistik och det interna samarbetet för att få en tydlig struktur över empirin som ska analyseras.

4.1 Service genom logistik

4.1.1 Ständigt växande kundkrav

Enligt samtliga intervjupersoner påverkas det organisatoriska beslutsfattandet inte av benchmarking av konkurrenter. Istället är det framförallt den nära kontakten med kunden. Tidigare studie utförd av Johnson et. al (2003) lyfter fram hur viktigt det är att utgå ifrån kundfokuserad marknadsperspektiv. Detta innebär att benchmarking av konkurrenter inte leder till likvärdiga fördelar såsom organisatorisk flexibilitet (ibid.). Våra intervjupersoner beskriver nedan hur de hanterar de ständigt växande kundkrav.

“Att jobba inom de ramverken av verktyg som man har, vilket är Postnord, frakt, en fraktpåse och att kunden ska orka bära det. Alla dessa faktorer avgör vad vi borde sälja.” (Företag C, Henning)

Henning känner att det är av yttersta vikt att tänka på sina kunder under utformning av sina tjänster. Enligt Porter (2001) kännetecknas e-handel av teknikdriven oförutsägbarhet, som gör att e-handelsföretag strävar efter nya strategier till hur de kan tillfredsställa sina kunder på bästa, det vill säga snabbaste och mest precisa sätt (ibid.). Enligt Henning kan det kan vara väldigt små detaljer såsom en fraktpåse, som i sin led avgör om en tjänst kommer att vara både tillfredsställande för kunder och lönsam för Hennings verksamhet.

“... här har du en dedikerad kontakt som du vet vem det är, du har telefonnummer till den personen så du kan ringa om det är någonting som är akut och vi ska hjälpa till och lösa de här frågorna, vi ska liksom vara där för kunden” (Företag E, Carl)

Carl betonar att en nära, dedikerad kontakt med kunden leder till konkurrensfördelar. En dedikerad kundkontakt sker genom att ha en eller flera anställda som håller regelbundna dialoger med kunderna. Kunderna får då korrekta uppdateringar om bland annat leveranstider och förseningar av sändningar i god tid. Detta leder till bättre tillit mellan parterna, då organisationen arbetar aktivt med att tillfredsställa kundernas förväntningar. Carl menar också att organisationens vision är att bli en ledande 3PL aktör som aktivt och löpande kan hitta de bästa alternativen för sina kunder, vars krav ständigt förändras. Enligt Storhagen (2014) har företagen utrymme att hela tiden utveckla sina lösningar som uppfattas positivt av kunderna. Det är viktigt att utvecklingen av befintliga värdeerbjudanden hela tiden är aktiva då kunderna efter ett tag uppfattar den nya servicen som kärnservice (ibid.). Enligt Carl är det av yttersta vikt att behålla en nära kontakt med sina kunder genom exempelvis regelbundna möten mellan ledande roller och kunder. Detta i avsikt att vara aktiv och kunna tillfredsställa växande kundkrav som tillkommer.

“Vi sitter inte med konkurrenter och de sitter inte med oss och pratar om eeh hur gör ni? Vad erbjuder ni? Inte en chans...” (Företag B, Jan)

Jan beskriver att organisationen bortser från sina konkurrenter, främst på grund av att beslutsfattandet sker genom regelbundna dialoger med kunder. Johnsons et. al (2003) framhäver i sin studie att benchmarking inte bidrar till organisatorisk flexibilitet. Eftersom Jan menar att det är framförallt kunderna som påverkar beslutsfattandet, stämmer hans tolkning överens med Johnsons et. al (2003) studie.

Vi har tidigare nämnt att flexibla resurser blir tillgängliga när organisation utvecklar flexibla kompetenser genom att avslöja och bygga på kundernas uttalade förväntningar och behov (Saini & Johnson, 2005). Samtliga intervjupersoner är medvetna om hur viktigt det är med kundernas förväntningar, då den nära kundkontakten lyfts fram ett antal gånger av samtliga intervjurespondenter. Johnsons et. al (2003) framhäver att i dynamiska miljöer är det just det kundfokuserade marknadsperspektivet som bidrar till flexibla strategiska förmågor av en organisation. Detta eftersom organisationen vet bättre vad dess kunderna egentligen efterfrågar. Flexibilitet som härleder från just detta perspektivet bidrar också till att organisationer kan använda sig av flera olika resurser i sammankoppling, någonting som benchmarking inte leder till

(ibid.). De samtliga intervjupersonerna hävdar att benchmarking inte spelar någon roll i deras organisationers beslutsfattande. Det är kunderna som påverkar beslutsfattandet enligt samtliga intervjupersoner.

4.1.2 Service över internet

Dagens digitalisering har bidragit till att organisationer ofta hanterar servicen genom internet istället för ett fysiskt möte mellan kund och medarbetare, det gäller därför för organisationer att tillfredsställa kunderna genom "skärmen" istället för ett personligt möte (Palese & Usai, 2018). Att nya service aspekter uppkommer på grund av e-handeln är något som våra intervjupersoner är överens om. I tre citat nedan beskriver intervjurespondenterna sina uppfattningar om servicen på internet.

“Det är först när du faktiskt får hem produkterna i brevlådan eller uthämtningsstället som vi har en fysisk kontakt med dem på något sätt. Och om vi hanterar det på ett riktigt bra sätt så kommer du bli väldigt nöjd som kund, men hanterar vi det dåligt eller om det går långsamt så kommer du bli otroligt missnöjd som kund” (Företag D, Jacob)

Det kan lätt skapa en osäkerhet hos många kunder då det finns en frånvaro av fysisk interaktion (Palese & Usai, 2018). Jacob beskriver hur viktig den första fysiska kontakten är med en kund. Att jobba med e-handel innebär att den första fysiska kontakten med företaget ofta är produkten i sig, därför gäller det att organisationen hanterar hela processen från företag till kund riktigt bra för att kunden ska uppleva en hög kundtillfredsställelse. Med detta menas att kunden får produkten levererad i tid och att den levereras i rätt kvalitet (Storhagen, 2014).

“När vi möter kunden i e-handeln så har vi ingen möjlighet att prata med kunderna, det är först när de ringer till oss som vi kan prata med dem. Så det gäller att vi har lätta och bra verktyg för kunden att hitta till rätt produkter på sajten och att vi då också har rätt information om produkten så att kunden själv snabbt kan få svar om det “är rätt produkt för mig” och det är en stor utmaning på så sätt” (Företag D, Jacob)

Jacob betonar hur viktigt det är att ha en bra och lätthanterlig hemsida för kunderna, då den personliga servicen uteblir på internet. Genom att organisationen har en webbsida som tillgodoser kunden med lätta val och bra information kan kunden lättare känna att en bra serviceupplevelse. Jiang et al. (2016) nämner precis som Jacob, hur viktigt det är för kunden att uppfatta webbsidan som lätthanterlig och förståelig för att få en positiv upplevelse.

“Men sen får vi se, vi märker ju också att det växer jättemycket på sociala medier... vi har aldrig sett sociala medier som en kundtjänst kanal, men det har nästan blivit så. För människor ser det som en naturlig väg att ta kontakt med företaget” (Företag A, Tirdad)

Tirdad förklarar hur mycket sociala medier har vuxit och att kunder idag ser det som en självklarhet att kontakta företaget via olika sociala kanaler. Palese & Usai (2018) beskriver hur det idag kan vara en fördel för företagen med en ökning och användning av internet, då kunderna lätt kan dela med sig av sina funderingar och åsikter till företaget.

I tre citat ovan beskriver våra intervjupersoner hur olika servicen kan se ut i e-handeln. Att kunna bibehålla servicen på internet kan vara en utmaning, men det är något som är avgörande för att bibehålla kundlojaliteten och kundnöjdheten (Palese & Usai, 2018). Som våra intervjurespondenter beskriver är det första fysiska mötet med kunden först när de får hem produkterna. För att organisationer ska hantera utmaningarna och bibehålla service på internet, gäller det att hela tiden ha en bra och nära kontakt med sina kunder som kan väga upp för frånvaron av den fysiska kontakten. Det som identifieras i vår studie och i teorin är att; för att få ett ökat värde hos kunderna ska kunderna kunna känna en bra användarvänlighet, tillförlitlighet och ett bra produktutbud när de ska utföra ett köp via e-handel (Jiang et al., 2016). För att organisationerna ska kunna uppnå de kundkrav och service aspekter är det därför viktigt att de jobbar med olika kanaler som sociala medier, mail och telefon. Detta för att hela tiden kunna ha en dialog mellan kund och företag för att kunden lättare ska känna en trygghet i brist på den fysiska kontakten.

4.1.3 “En väldigt flexibel och nära kunden lösning”

Våra intervjurespondenter har varit överens om att erbjuda sina kunder tilläggstjänster. Detta innebär att ledande roller ser tilläggstjänster som ett verktyg till att kunna uppfylla kundernas förväntningar. Storhagen (2014) beskriver en yttre och en inre service cirkel. I den yttre cirkeln ligger förväntningarna över den service som man förväntas få, företag kan i den delen av cirkeln jobba med att hela tiden utveckla sin service. Logistikens utveckling har bidragit till att en ny serviceaspekt utvecklats genom den snabbt växande e-handeln (ibid.). För att kunna stödja flexibiliteten krävs intern flexibilitet för att kunna anpassa och möta kundens krav i en föränderlig miljö (Jin & Oriaku, 2013). En flexibilitet inom logistiken då företag snabbt och kostnadseffektivt kan anpassa sin fysiska inventering, lagring och transport för att kunna uppfylla kundkrav (ibid.). Bienkowska och Sikorski (2016) konstaterade i sin studie att e-handelsföretag borde utveckla sin organisation på ett sätt som leder till pragmatisk organisatorisk kultur som dessutom tillåter samarbete med flertal olika aktörer på marknaden (ibid.). Att arbeta flexibelt innebär enligt våra tre citat nedan att kunna använda sig av sina befintliga resurser på ett effektivt och flexibelt sätt. Detta i syfte att gynna sina kunder och på så sätt öka pålitligheten mellan kunden och organisationen.

“Då håller vi med våra kunder nu, när vi ska som första transportföretag, se till att när vi gör denna bokningen så kommer vi se till att de konsoliderar de här två sändningarna och den sista biten, distributionsbilen ut till mottagaren, kund blir detsamma, då slipper du helt plötsligt att vara hemma i 2 dagar i en vecka och det får du samtidigt.” (Företag B, Jan)

Jan förklarar att företagets strategi är att primärt fokusera på konsolidering av olika sändningar till en gemensam sändning som levereras på en gång till slutkunden. Detta sparar tid för deras kunder, eftersom de inte behöver vänta på ett flertal sändningar. Kunderna ska tack vare konsolidering inte behöva vänta i flera dagar på sina beställningar som består av multipla leveranser, utan erhålla sina konsoliderade sändningar under ett givet och avtalat datum. För att kunna stödja flexibiliteten krävs intern flexibilitet för att kunna anpassa och möta kundens krav i en föränderlig miljö (Yin & Oriaku, 2013). Företagets flexibilitet i form av konsolidering av olika sändningar från olika distributionsbilar gör det enligt Jan möjligt för en särskild differentiering av hans organisation.

“Sen är vi ganska flexibla också (Betoning), i att kunna göra mer än bara eeh standard eeh uppgifterna som man kanske kommer överens i början, utan de säger framåt a men vi skulle vilja ha hjälp med reworka den här produkten och sätta på nya etiketter och såna saker. Så, sen löser vi det också. Så att vi försöker anpassa oss mycket efter kundens önskemål och hitta nya lösningar för att göra de eeh bättre.” (Företag E, Paul)

Paul betonar vikten med att göra lite mer för sina kunder än bara standard och överenskomna tjänster enligt avtal. Ett exempel på detta är att sätta på nya och kundanpassade etiketter på lagrade gods innan det skickas med transportörer till slutkunderna. Pauls organisation strävar efter att vara en partner till sina kunder, en partner som en kund kan lita på i framtiden. Pålitligheten, precision och villighet att göra mer anses som en möjlighet till organisationens differentiering på marknaden. Detta underlättar arbetet med kundförväntningar, någonting som betonas vara väsentligt enligt tidigare studier (Grönroos, 2015; Saini & Johnson, 2005).

“Och då erbjuder vi, att vi hjälper till då med eeh finansiering av lagret som man har där då i 3 månader utan att behöva betala för det... Och på 3 månader, om du har 30 lastbilar, hinner du utan problem att omsätta ditt lager...” (Företag G, Mikael)

Genom exempelvis experimentering med befintliga resurser kan en given organisation låsa upp potentialen till andra flexibla organisatoriska förmågor (Adegbite et. al, 2018). Mikael beskriver hur hans verksamhet ser till andra förbättringsmöjligheter som kan leda till utvidgad värdeerbjudande för kunderna. Hans flexibla användning av resurser gör det möjligt för kunderna att avsevärd förbättra sin likviditet genom att erbjuda olika finansieringsalternativ för dem.

Eeh den är väldigt avgörande, skulle jag säga, framförallt när den inte fungerar. Eeh många kunder förväntar sig att paketen ska komma dagen efter, eller väldigt snabbt och eeh när man får dem att det ska vara ja, så klart rätt produkter och eeh det ska vara, eeh det ska vara förpackad snyggt och hållbart och allting så... Ja, mycket av det eeh företagen eeh kommunicerar och står för eeh, det blir lite upp till logistiken att leverera på de löftena... Och funkar inte det, aah då eeh kan det vara att man har misslyckats med en leverans och sen så

väljer kunden att gå någon annanstans i framtiden ... Så för att eeh, behålla sina kunder, så måste man klara att leverera eeh precis och exakt (BETONING)... (Företag E, Paul)

Paul förklarar att logistiken spelar en viktig roll. Om paketet inte kommer på avtalad tid, med rätt kvalitet och snyggt förpackat, kan det finnas en möjlighet att kunden väljer ett annat företag i framtiden. Storhagen (2014) framhäver att logistiken har blivit en väsentlig serviceaspekt i e-handel.

De grundläggande aspekterna idag är att organisationen lever upp till förväntningarna av en bra servicegrad, leveranstid, leveranspålitlighet och leveranssäkerhet (Storhagen, 2014).

Enligt tidigare studier krävs det nya former av organisationsstrukturer som borde fokusera framförallt på sina innovationsförmågor (Alvehus & Jensen, 2015; Mintzberg, 1983). Detta på grund av den globaliserade marknadsmiljön som är dynamisk. Dessutom finns det en snabb teknologisk utveckling runt om världen som ställer ytterligare krav på flexibilitet och tillförlitlighet av moderna värdeerbjudande (Burinska-Stangecka, 2016; Erceg & Damoska Sekuloska, 2019; Medonca, 2003; Porter, 2001; Renko & Ficko, 2010; Saini och Johnson, 2005). Därutöver är det väsentligt att uppfylla kundernas uttalade och outtalade förväntningar (Saini & Johnson, 2005). Våra intervjurespondenter har varit fullt medvetna om att e-handel kräver att organisationer använder sina befintliga resurser på ett flexibelt sätt. Ett par exempel på aktiviteter som kräver organisatorisk samt logistisk flexibilitet i vår studie är konsolidering av olika sändningar, förädling av produkter och användning av e-handel som en förlängd arm för mindre fysiska butiker med begränsat utbud och utrymme. Storhagen (2014) framhäver att logistiken har blivit en väsentlig serviceaspekt i e-handel. Det som vi analyserat i denna studie är att samtliga intervjupersoner är överens om att logistiken var nyckel i framgång i deras organisationer som arbetar med e-handel.

4.2 Strategy as practice- sensemaking och sensegiving

4.2.1 Sensemaking i e-handel: “En bransch med ständig förändring”

Det finns vetenskapligt belägg för att e-handel befinner sig i dynamisk miljö (Saini & Johnson, 2005; Medonca, 2003; Palese & Usai, 2018; Renko & Ficko, 2010). Våra intervjurespondenter är överens om att e-handel präglas av en dynamisk och snabbföränderlig miljö. Denna

snabbrörligheten upplevs av våra intervjupersoner som spännande. Dessutom tycker samtliga intervjupersoner att dynamiken ger upphov till skapandet av nya möjliga tjänste- och värdeerbjudande. Det finns dock vissa utmaningar som kan begränsa organisatorisk flexibilitet som också beskrivs tillsammans med de uppfattningarna i fyra citat nedan:

“Eeh och de kriterierna, det är ju att, vi vill gärna ha mellanstor kund, eeh som har mycket volym, som har många ordrar som gärna har få produkter för det gör att vi kan få en eller snabb genomströmning av produkterna och att vi kan ha ett effektivt plock och pack på det hela. Det värsta som finns är om kunderna har flera tusen produkter, och de bara ligger på hyllan och inte rör sig... Eeh då kostar det bara oss pengar i och med att, det är dyrt med hyra och kan inte vi förädla de produkterna, då är det för oss egentligen inte särskilt intressant...” (Företag E, Carl)

Carls resonemang kring e-handels dynamiska miljö är att alla e-handelskunder inte är lika lönsamma för organisationen. Enligt honom är det framförallt de kunderna som har mindre produkter i försändelser så att lageromsättningen kan effektiviseras och omsättas snabbare. Detta ökar lönsamheten men bidrar även till att organisation enligt Carl, kan använda sina resurser på ett effektivare och mer flexibla sätt. Kunderna vars produkter inte omsätts uppfattas och uttrycks som en stor begränsning till lönsamheten men även anpassning av de befintliga resurserna som organisationen kan använda sig av. Enligt Erceg och Damoska Sekuloska (2019) sjunker leveransens storlekar medan dess frekvenser ökar. Detta skapar således nya utmaningar och utvecklingsmöjligheter för företag som betjänar kunder som är geografiskt spridda, svåra att förutsäga och känsliga för pris samt servicenivåer.

“Egentligen... Den stora skillnaden för mig om jag fattar frågan rätt är ju att små paketen ökar enormt om man jämför med pallgoods. Det blir mer och mer plock, mer och mer fokusering på en annan typ av bilar. Annan typ av paket vanor, som paketerar paketen, troligtvis mycket investeringar på grund av det.” (Företag B, Lennart)

Lennart uppger att e-handel har orsakat ett antal förändringar inom organisationen han arbetar på. Eftersom Lennart är terminalansvarig, ser han hur ökning i små paketen påverkar

produktionsflödet på terminalen. Införandet av nya aktiviteter såsom plock och pack innebär att försöjningskedjan påverkas i andra led. Ett exempel på detta är att nya investeringar i nya lastbilar krävs. Eftersom dessa förändringar omfattar stora investeringar, kan det ta längre tid än vad Lennart hade velat. Detta kan ses som en väsentlig utmaning i dynamisk miljö, som ställer växande kundkrav på organisationer som arbetar med e-handel (Saini & Johnson, 2005; Burinska-Stangecka, 2016; Medonca, 2003; Renko & Ficko, 2010).

“Men sen det här ju, min största fiende är ju eeh människors vanor, människor gillar rutiner, det är svårt att bryta en vana (Betoning)... Det är svårt att ändra ett beteende... Och har du då ditt samma telefonnummer i 20 år när du behöver ett oljefilter, då är det svårt att ändra det beteendet...” (Företag G, Mikael)

Mikael beskriver att inte alla kunder är beredda till de förändringarna i köpbeteendet som digitalisering och e-handel medför. Mikael menar att i hans bransch som innefattar försäljning av reservdelar till lastbilar över internet finns ett stort antal potentiella kunder som väljer att handla på traditionella, fysiska butiker. Trots att Mikael affärsidé tillåter honom att sänka sina omkostnader avsevärd jämfört med etablerade märken i branschen, hade han velat ha en mer aggressiv marknadsföring i avsikt att nå ut flera potentiella kunder. Denna syn på komplexitet stämmer således inte helt med tidigare studier som framhäver att kunderna blir mer krävande (Alvehus & Jensen, 2015; Mintzberg, 1983). Anledningen till varför tidigare studier hävdar att kunderna blir mer krävande kan vara att den inte tog hänsyn till mer specifika branscher, såsom lastbilsdelar. Enligt Mikael kännetecknas denna specifika branschen av konservativa kunder.

“Hela bolaget ser e-handel som väldigt ljus för att den växer så pass mycket som den gör. Så gillar man att jobba i en bransch med ständig förändring och en stark förändring också, ehh så tror jag man dras lite till exempel e-handel och då gillar också det här att det kommer så pass mycket nytt så snabbt” (Företag D, Jacob)

Jacob beskriver hur alla som jobbar på företaget och inom e-handel ofta drivs av att jobba med en ständig förändring och nya möjligheter. Det krävs att företaget kan vara flexibel för att anpassa sig till de ständiga förändringarna. Upton (1994, refererad i, Bernardes Ednilson & Mark D,

2009) beskriver den interna flexibiliteten som den kapacitet som företaget har för att reagera på förändringarna i sin miljö.

I de fyra citaten ovan presenteras intervjupersonernas uppfattning om den snabba utvecklingen inom e-handeln. Genom att e-handeln befinner sig i en dynamisk miljö, kräver den att organisationer följer utvecklingen för att upprätthålla sin verksamhet (Porter, 2001; Upphandlingsmyndigheten, 2018). Under litteraturgenomgången har det identifierats att föränderlighet är betydelsefull i dagens moderna, globaliserade miljöer, eller i andra ord marknader (Burinska-Stangecka, 2016; Erceg & Damoska Sekuloska, 2019; Medonca, 2003; Renko & Ficko, 2010; Saini och Johnson, 2005). Det finns dock vissa nackdelar med dynamiska förmågor eftersom organisationer inte kan ta hänsyn till alla omständigheter på marknader (Adegbite et. al, 2018). Däremot så kan investeringar i dynamiska förmågor ändå resultera i väsentliga vinster (ibid.). Våra fyra citat visar på att personer som befinner sig på ledande positioner inom organisationer och arbetar med e-handel är fullt medvetna om potentialen som e-handel medför. De ledande rollerna är dessutom mycket väl medvetna om att det finns utmaningar som inte alltid är lätta att övervinna. Exempel på sådana utmaningar är således stora investeringar i nya resurser, men även att kunna anpassa sig till befintliga och nya kunder som kräver olika typer av värdeerbjudanden. Det är därför viktigt för företag att kunna vara flexibla både internt och extern som Upton (1994, refererad i, Bernardes Ednilson & Mark D, 2009) framhäver

4.2.2 Sensegiving i tvärfunktionellt samarbete: “En lokalt förankrade beslutsväg”

Våra intervjurespondenter anser tvärfunktionella lag inom e-handelsföretag som ett sätt att uppnå organisatorisk flexibilitet. Nya organisatoriska strukturer ställer krav på horisontal decentralisation såväl som på kommunikation mellan olika avdelningar (Alvehus & Jensen, 2015; Mintzberg, 1983). Selektiv decentralisering tillsammans med ömsesidig anpassning av olika roller och chefspositioner bidrar till bättre möjligheter för en organisation att kunna anpassa sig till förändringar i sin omgivning (Mintzberg, 1983). Detta i syfte att uppnå effektivt samarbete som gynnar hela organisationen i sin helhet. Nedan presenterar vi citat från fyra ledande roller, varav två arbetar på företag A och två arbetar på företag E.

“Så som organisationen såg ut så har vi olika ben under vår VD och tidigare har alla beslut gått i benen till Vd:n och sedan ner till nästa ben. Men för att vi tillväxt och utvecklats så får vi idag jobba ibland parallellt med andra ben i bolaget.” (Företag A, Markus)

Markus menar att efter utvecklingen av e-handeln, har den organisatoriska strukturen anpassats på ett sätt som ledde till en platt organisatorisk hierarki. Olika avdelningar arbetar enligt honom parallellt. Orden som ofta uttrycks av Marcus är exempelvis parallellt samarbete mellan olika avdelningar. Detta innebär att sensemaking i form av selektiv decentralisering från toppledningen når andra avdelningar och medarbetare. Selektiv decentralisering är väsentlig i dynamiska miljöer, där organisationer borde fokusera framförallt på sina innovationsförmågor (Alvehus & Jensen, 2015; Mintzberg, 1983).

“Så organisatoriskt har det varit väldigt mycket då att våra regionchefer, vår försäljningschef förstår och promotar e-handeln, jobbar med e-handeln, vår logistikavdelning, att dem, dem tar beslut som inte bara gynnar butiker utan även e-handeln och framförallt det kanske viktigaste att man inte tar ett beslut på logistikavdelningen som direkt skapar problem för e-handeln...” (Företag A, Tirdad)

Det som lyfts fram av Tirdad är att det finns en strävan inom organisationen för ett effektivt internt samarbete som sker löpande och parallellt. Dessutom påpekar Tirdad att olika avdelningar ska samarbeta på ett sätt som gynnar hela organisationen, man kan säga att olika roller ska utgå ifrån en helhetssyn och en gemensam vision. Etablering av tvärfunktionella lag tillsammans med bemyndigande leder till att organisationen blir mer flexibel (Alvehus & Jensen, 2015; Mintzberg, 1983). Vi kan således identifiera att Tirdads sensegiving till andra avdelningar och medarbetare fungerade på ett effektivt sätt då Marcus, en medarbetare till Tirdad, delar samma uppfattning av företagets sociala verklighet.

“Vi har en ganska, aj... jag ska faktiskt säga jädrigt nära organisation vilket innebär att det finns massa olika led som du ska gå igenom, utan om du tar, det har just nu home delivery så är det styckegodschefen, det är jag och så det kan vara en terminal chef som inblandad och så fattas det snabbare beslut. Så är det många led och sånt, nej, icke. Utan för att få detta till att

*bli verklighet, vilket det har blivit, så är det väldigt kort och lokalt förankrade...
Beslutsvägen...” (Företag B, Jan)*

Jan framhäver att det är väsentligt med snabba beslut, som anses vara nödvändiga av ledande roller. Enligt Jan kännetecknas organisationen av lokalt förankrade beslutsvägen, då han menar att det finns ett litet antal chefer som är inblandade i beslutsfattandet. Hans sensemaking av företagets sociala verklighet då innebär att organisationen behöver agera snabbt och helst utan misstag i den dynamiska miljön. Ett exempel på diskurs som används i sensegiving till andra medarbetare är då lokalt förankrade beslutsvägen och en platt organisatorisk hierarki. Enligt Mintzberg (1983) är det väsentligt för organisationer i dynamiska miljöer att försöka sammankoppla olika roller i gemensamma lag (ibid.). Detta hade inte varit genomförbart om olika medarbetare inte hade möjlighet till att påverka beslut och sin egen sensemaking av företagets sociala verklighet (Gioia & Chittipeddi, 1991).

“väldigt få gånger jag försöker helst hålla mig undan hehe. Jag håller på med andra grejer. Jag har varit på en del kundupplägg innan där startat upp... varit med. Men jag säger nog mer nej än vad jag säger ja.” (Företag B, Lennart)

Lennarts sensemaking av organisationens platta hierarki är annorlunda gentemot vad Jan uttrycker i tidigare citat ovan. Lennart menar att internt samarbete är väsentligt för organisationen, då organisationen är så pass stor menar han på att alla ledande roller inte alltid behöver vara involverade i alla beslut som tas. Lennart uttrycker i sin diskurs att han säger mer “nej än ja” till tvärfunktionella möten, som betyder att vissa medarbetare inte vill eller har tid till att påverka alla beslut. Enligt Gioia och Chittipeddi (1991) uppnås sensegiving på ett effektivt sätt när samtliga medarbetare har möjlighet till att delta under beslutsfattandet och därmed påverka sin egen sensemaking av organisationens sociala verklighet.

I de fyra citaten som angetts ovan presenterar vi två olika företag som arbetar med e-handel. I citaten har vi valt att ha med fyra anställda från två olika organisationer, detta för att kunna se om de är överens och tolkar olika fenomen på likadant sätt. Det organisatoriska samarbetet här är det tvärfunktionella samarbetet, som enligt Mintzberg (1983) ställer krav på horisontal

decentralisation såväl som på kommunikation mellan olika avdelningar. Det lyfts också fram att selektiv decentralisering tillsammans med ömsesidig anpassning av olika roller och chefspositioner bidrar till bättre möjligheter till att lättare kunna anpassa sig till den dynamiska miljön (Alvehus & Jensen, 2015; Mintzberg, 1983). Det finns ett antal studier som lyfter fram e-handels snabbföränderliga, dynamiska miljön (Saini & Johnson, 2005; Medonca, 2003; Palese & Usai, 2018; Renko & Ficko, 2010). Enligt de fyra citaten ovan kan man se skillnader mellan olika organisationer. Det finns en samstämmighet hos alla tillfrågade intervjurespondenter om att det tvärfunktionella är nyckel till framgång. Det finns dock en skillnad på hur involverade alla ledande positioner behöver vara under beslutsfattandet beroende på om det är en mindre eller större organisation. Detta kan enligt Gioia och Chittipeddi (1991) negativt påverka sensemaking hos medarbetare då visionen om strategin inte alltid behöver stämma överens med toppledningen. Risken är exempelvis att motstånd från medarbetarna kan uppstå inom organisationens hierarkiska struktur.

5. Slutsatser

I detta avsnitt avhandlas studiens slutsatser utifrån syfte och frågeställningar. Inledningsvis kommer våra frågeställningar besvaras och sedan presenteras en diskussion kring slutsatserna.

5.1 Frågeställning 1

På vilket sätt ser formella ledare på utveckling av e-logistik?

Vad vi har identifierat i denna studie är att den nära kundkontakten lyfts fram ett antal gånger av samtliga intervjurespondenter som innebär att arbetet med bland annat uttalade förväntningar sker i verkligheten, och inte bara enligt teorin. Ett exempel på detta är införandet av nya leveransalternativ även om kunderna uppfattas som nöjda med nutidens lösning. Vi har också visat att i snabbföränderliga miljön som e-handel och e-logistiken ger upphov till, är just det kundfokuserade marknadsperspektivet som bidrar till flexibla strategiska förmågor. Fördelen som härleder från just detta perspektiv bidrar också till att organisationer kan använda sig av flera olika resurser i sammankoppling. Men en viktig aspekt här som vi kunnat påvisa är att för att resurserna ska kunna sammankoppla krävs det ett stort engagemang och guidning från ledning, vilket kan vara svårt om ledningen inte är insatt i den snabba utvecklingen.

Enligt våra intervjupersoner spelar benchmarking ingen roll i praktiken, vilket visar hur medvetna de är om den nära kundkontakten. Ökat värde hos kunderna möjliggörs genom att kunderna känner en bra användarvänlighet, tillförlitlighet och ett bra produktutbud när de ska utföra ett köp via e-handel. De som arbetar inom organisationer där e-handel är en del av kärnkompetensen, menar att det är avgörande att tillfredsställa sina kunders förväntningar för att kunna bibehålla servicen på internet. Detta kan ses som en stor utmaning för många organisationer, då det är en stor marknad krävs det att man sticker ut. Något som våra intervjurespondenter är överens om är att "logistiken är jätteviktig". För att driva en e-handel krävs det att organisationen förstår hur logistiken fungerar, då det är en sådan enorm del av hela konceptet för att driva en framgångsrik e-handel. Från att kunden går in på webbsidan till att produkten levereras så finns logistiken med i princip varenda steg under processen. Genom att nya serviceaspekter hela tiden utvecklas i takt med att e-handeln växer kräver det att organisationen hela tiden utvecklar och anpassar sig till kundkraven på marknaden. Snabb leverans, fri frakt och retur men även tillgänglighet i form av

kommunikation för kunderna är exempel på nya serviceaspekter som tillkommit genom e-handeln.

Sammanfattningsvis ser företag positivt på framtiden och den snabba utvecklingen och de nya möjligheter som tillkommer. Men detta är inte alltid lätt och det finns många utmaningar som måste tas an, att företag jobbar mot framtidens lösningar är således en viktig faktor för att överleva på marknaden. Kunderna spelar en stor roll i denna framtida utveckling då de ställer kraven tillsammans med marknaden på organisationerna för att uppnå framgång och kundtillfredsställelse.

5.2 Frågeställning 2

Hur ser formella ledare på det interna samarbetet inom sina e-handelsorganisationer?

E-handel kräver att organisationer använder sina befintliga resurser på ett flexibelt sätt. Exempel på aktiviteter som kräver organisatorisk flexibilitet är således konsolidering av olika sändningar, förädling av produkter inför vidare transport och användning av e-handel som en förlängd arm för mindre fysiska butiker med begränsat utbud och utrymme. Sensemaking av formella ledare i e-handels dynamiska miljö är som sådan att de uppfattar miljön som snabb föränderlig och därmed krävande. Vi har kunnat påvisa att sensemaking av formella ledare inte alltid grundas i att selektiv decentralisering är den väsentligaste. Den dynamiska miljön av e-handel ställer alltför höga krav på olika organisationer som ibland leder till att tidspressen ökar (korta ledtider, flexibel logistik) och till att ledarna fokuserar på sina egna ansvarsområden. Formella ledarnas sensemaking av de stora utmaningarna och begränsningarna är som sådan att det kan vara alltför komplicerat att arbeta flexibelt. Ett exempel på utmaningar är att olika branscher kännetecknas av konservativa kunder, vissa kunder inte är lönsamma och att investeringar till ny utrustning kan ibland kräva alltför stora satsningar fyllda med förlustrisker. Dessa stora investeringar kan exempelvis ta längre tid och på så sätt utmana det flexibla tvärfunktionella samarbetet i e-handels dynamiska miljö.

De här begränsningarna kan bromsa ner den organisatoriska utvecklingen i den dynamiska miljön. Ett flertal av våra intervjurespondenter dessutom nämner hur viktigt det är att en

organisation hela tiden är rationell, flexibel och logiskt utformad för att hela tiden kunna utveckla nya lösningar som uppfattas positivt av kunderna. Detta innebär att de outtalade förväntningarna av kunder spelar enligt samtliga intervjupersoners en väsentlig roll i e-handelsbranschen. I andra ord, intervjupersonernas sensemaking av e-handels dynamiska miljö tar kunderna och deras förväntningar i beaktning, då just förväntningarna är den drivande faktorn bakom e-handelsbranschen snabba föränderlighet. Formella ledarnas sensegiving i form av det tvärfunktionella samarbetet i olika e-handelsorganisationer kan skilja sig åt. I större organisationen behöver ledarna inte trycka på vikten med att alla skall vara lika involverade i alla beslut som tas. Ett exempel på en anledning som vi kunde identifiera i denna studie är att det finns många olika avdelningar som fattar många väsentliga beslut dagligen. Det finns därför ingen möjlighet att alla ledande roller kan medverka i vartenda beslut. Mindre organisationer däremot är oftast inte uppdelade i lika många avdelningar och försöker att involvera majoriteten av ledande roller i beslutsfattandet.

5.3 Diskussion

Studien har visat att den dynamiska miljön gör att organisationer anpassar sig till ett stort antal olika begränsningar, utmaningar och omständigheter både internt och externt. Detta gör att man inte kan påstå att det finns den bästa strategin, organisatoriska strukturen eller kulturen som bäst kan hantera komplexa omständigheter. Oförutsägbarhet av e-handels dynamiska miljö gör att komplexiteten är alltför stor för att kunna generalisera vårt resultat till andra branscher. Våra två subdimensioner service och logistik är nära kopplade och logistik kan idag ses som en serviceaspekt i e-handeln. Detta har bidragit till många stora utmaningar för organisationer, exempel att framtida investeringar kan ta längre tid att genomföra. Vad vi identifierat i denna studie är att inställning till den snabba utvecklingen har en stor betydelse för hur organisationen hanterar de olika utmaningar som ständigt ändras. Ändringarna som sker inom organisationen idag behöver gå mycket snabbare än för 10 år sedan för att organisationen ska vara attraktiv på marknaden. Ledarnas roll och hur de ser på utvecklingen är således mycket viktig för att medarbetarna ska känna en positiv inställning till utvecklingen inom organisationen som valt att använda sig av e-handel.

Vi har kunnat påvisa att en av de väsentligaste strategiska beslut är bland annat framtida investeringar. Dessa investeringar kan alltså kräva att ett högre antal chefer behöver vara involverade i beslutsfattandet. Detta innebär att beslutsfattandet inte sker tillräckligt snabbt i den dynamiska miljön som e-handel ger upphov till. Organisationer väljer sina strategier enligt sina kundsegment, trender och organisations storlek. E-handelns dynamiska miljö gör att organisationer utvecklas i olika riktningar beroende på deras kärnkompetenser. Enligt de ledande roller som har deltagit i vår studie är den nära kontakten med kunden avgörande i denna utvecklingen. Formella ledarnas sensemaking i denna studie var att man behöver vara aktiv och nå ut till nya kunder. Enligt denna sensemaking kan fler resurser sammankopplas i framtiden i sin takt med att organisationen växer. Sensegiving i form av tvärfunktionellt samarbete skilde sig åt i mindre och större organisationer, då formella ledare i större organisationer inte lägger så stor vikt på selektiv decentralisering. En anledning är exempelvis tidspressen och dess krav på att ledarna behöver fokusera alltmer ofta på sina ansvarsområden.

5.4 Förslag till framtida studier

Vi anser att det finns vissa delar av denna studie som skulle kunna göras bättre i framtiden. Genom att involvera flera olika intervjupersoner från olika organisationer, kan man uppnå ännu bättre och djupare insikt e-handels dynamiska miljö och dess härledande komplexitet. Med andra ord, genom att ha större antal intervjurespondenter, kan man uppnå bättre generaliserbarhet. Genom att avgränsa de framtida studierna till att undersöka hur organisationer arbetar i andra dynamiska miljöer, föreslår vi att framtida forskare fokuserar på hur andra roller än ledare och chefer ser på flexibilitet och service i praktik. Dessutom anser vi att det finns andra olika omständigheter, såsom organisationers kärnkompetenser och de typer av produkter som de hanterar/förädlar/tillhandahåller till sina kunder, som påverkar beslutsfattandet och organisatoriska interna samt externa samarbetet. Genom att undersöka hur olika typer av produkter och tjänster påverkar organisatoriskt beteende i dynamiska miljöer, kan man vidare bygga kunskap kring denna komplexitet. Typ av produkter och tjänster och dess påverkan på interna/externa samarbetet i dynamiska miljöer kvarstår som ett område som borde undersökas mer i detalj i framtiden.

6. Källförteckning

Adegbite, O. E., Simintiras, A. C., Dwivedi Y. K. & Ifie, K. (2018). *Organisational Adaptations: A Pluralistic Perspective*. Schweiz: Springer

Akar, E., & Nasir, V. A. (2015). A review of literature on consumers' online purchase intentions. *Journal of Customer Behavior*, 14(3), 215–233. doi:10.1362/147539215X14441363630837

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber.

Alvehus, J., Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur

Berry, L.L. (2006) Creating New Markets Through Service Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 56-63

Bernardes Ednilson, S & Mark D, H. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operation & Production Management*, 29(1), 30-53. doi:10.1108/01443570910925362

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Malmö: Liber.

Bienkowska, J. & Sikorski C., (2016). Hyperflexibility: a feature of e-commerce organisations. *Management*, 20(2), 210-223. doi: 10.1515/manment-2015-0061

Courchesne, A., Revanas, P., & Pulido, C. (2019). Using Technology to Optimize Customer Relationship Management: The Case Of Cirque du Soleil. *International Journal of Arts Management*, 21(2), 83-93. Från

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135073830&site=eds-live&scope=site>

Cornelissen, J., Schildt, H. (2015). Sensemaking in strategy as practice: a phenomenon or a perspective? In D., Gholsorkhi, L., Roleau, D., Seidl & E., Vaara. *Cambridge handbook of strategy as practice*. (s.345-364). Cambridge: Cambridge University Press

Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects*. London: Open University Press

Erceg, A., & Damoska Sekuloska, J. (2019) E-logistics and e-SCM: how to increase competitiveness. *Logforum*, 15(1), 12. doi: 10.17270/J.LOG.2019.323

Fuentes, C., & Svingstedt, A. (2017). Mobile phones and the practice of shopping: A study of how young adults use their smartphones to shop. *Journal of Retail and Consumer Services*, (38),137-146. doi:10.1016/j.jretconser.2017.06.002

Gholsorkhi, D., Roleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: what is strategy as practice? In D., Gholsorkhi, L., Roleau, D., Seidl & E., Vaara. *Cambridge handbook of strategy as practice*. (s.1-29). Cambridge: Cambridge University Press

Gioia, D., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. doi:10.1002/smj.4250120604

Grönroos, C. (2015). *Service Management Och Marknadsföring: Kundorienterat Ledarskap I Servicekonkurrensen*. (3. uppl.). Stockholm: Liber.

Isoraité, M. (2005). Evaluating efficiency and effectiveness in transport organizations. *Transport Lithuania*. No 6, 240-247. Från <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.97910c4427464485b643dc8d8c39038e&site=eds-live&scope=site>

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of management studies*, 40(1), 23-55. doi:10.1111/1467-6486.t01-1-00003

Johnson, J., L., Lee, R.,P. & Saini, A. (2003). Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 31(1), 74-89. doi:10.1177/0092070302238603

Konkurrensverket. (2017). Konkurrens och tillväxt på digitala marknader. Ett regeringsuppdrag om e-handel och delningsekonomi. Rapport 2017:2. Tillgänglig Online:
http://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport_2017-2.pdf
[Hämtad 3 April 2019]

Lawrence, P., R. & Lorsch, J., W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. Från
<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=4079860&site=eds-live&scope=site>

Lumsden, K. (2015). *Logistikens grunder*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Medonca, J., (2003). Change and challenge: the impact of e-business from an organizational management perspective. *Information Technology & Organizations: Trends, Issues, Challenges & Solutions*. 420-423. doi: 10.4018/978-1-59140-066-0.ch103

Mintzberg, H. (1983). *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice/ Hall International, Inc.

Nationalencyklopedin. (2018) E-handel. Tillgänglig Online:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/e-handel> [Hämtad 10 Maj 2019].

Palese, B & Usai, A. (2018). The relative importance of service quality dimensions in E-commerce experiences. *International Journal of Information Management*, 40, 132-140. Doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.02.001

Phillips, P., A., Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal Of Business Research*, 62(2009), 1071-1080. Från

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S014829630800249X&site=eds-live&scope=site>

Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business review*, 79, 62-78. Från

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4147416&site=eds-live&scope=site>

Postnord. (2018). E-handel i Norden: e-barometern. Tillgänglig Online:

http://pages.postnord.com/rs/184-XFT-949/images/e-barometern-arsrapport-2018.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTWpsaFl6UTVOV0psTldSbSIsInQiOiJaUHJ6bDFoRGQxSVlQK3NaNW40T3UxazJYdmNIN1BUN2Jnc28rWlFWSkhhbm9zaDMYSDFiK05yK1pTeHhzQm1pQ1BAMHVwbThTQmFoRG52R0NGcURLZ1pJYjlrWFFlSDFOSmNoMEF4ZmhVVytHS1pwODgzU214aTBHZVoyR1N6ayJ9 [Hämtad 4 April 2019]

Postnord. (2018). E-handel i Norden: summering. Tillgänglig Online:

http://pages.postnord.com/rs/184-XFT-949/images/e-handeln-i-norden-helår-2018.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWkRBeE5HUmhOelV4T0RBeSIsInQiOiJFZGhcL3Q3dlhxN0IzUGJIMXNhUnhJQVVTQzN4MEhoUUx3VDVFcUxkRFJMZVpvcDdmQmpHbUQ5OGszMWFnWGIYcmxYcFE3UGtPU2RJUk43eWRqQSt4K01aaWlncHdLUUhQb3ZIYjhoaU05NFR4dWpNRjI1NnhZZm9FQURkSDd2MWYifQ%3D%3D [Hämtad 4 April 2019]

Renko, S. & Ficko, D. (2010). New logistics technologies in improving customer value in retailing service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(3), 216-223.

doi:10.1016/j.jretconser.2010.03.012

Rennström, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Roh, J., J., Hong, P. & Park, Y., (2008). Organization culture and supply chain strategy: a framework for effective information flows. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(4), 361-376. doi: 10.1108/17410390810888651

Saini, A. & Johnson, J., L., (2005). Organizational capabilities in e-commerce: an empirical investigation of e-brokerage service providers. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 33(3), 360-375. doi: 10.1177/0092070305276150

Stangrecka-Bulinska, H. (2016). The impact of information and communication technologies on e-culture. *Global Management Journal*, 8, 14-20. Från <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124449549&site=eds-live&scope=site>

Storhagen, N, G. (2014) *Logistik. Grunder och möjligheter*. Malmö: Liber

Svenskt Näringsliv. (2016). Företagen och digitaliseringen - om samhällsekonomiska effekter, kompetensförsörjning och nya regler för handel och personuppgiftsskydd. Tillgänglig online: https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/foretagen-o-digitaliseringenpdf_648145.html/BINARY/F%C3%B6retagen%20o%20digitaliseringen.pdf?fbclid=IwAR0UEIc-zwQGJYkZCha-fixw8it-0uCxmLG12oyEGisGHx0DZ4ejz-Lmljk [Hämtad 5 April 2019]

Upphandlingsmyndigheten. (2018). E-handel, Tillgänglig Online: https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/digital-inkopsprocess/e-handel_strategistyrning.pdf [Hämtad 11 April 2019]

Yan, J & Oriaku, N. (2013) E-service flexibility: meeting new customer demands online. *Management research review*, 36 (11), 1123-1136. doi:10.1108/MRR-08-2012-0189

Bilaga 1

Intervjuguide

Etiska principer

- Du kan när som helst under intervjun välja att avbryta eller inte svara på en fråga.
- Materialet från intervjun och dina personliga uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och endast för sitt syfte; att bidra till uppsatsen.
- Önskar du att vara anonym eller går det bra om vi använder ditt namn?
- Är det okej om vi spelar in intervjun för att sedan kunna transkribera den för att det ska bli lättare att använda materialet i vår uppsats?

Bakgrundsfrågor

1. Vad är din roll inom företaget?
2. Vad är det som gör att e-handel är intressant för dig?
3. Hur länge har du arbetat inom e-handel?
4. Vilken roll spelar logistik i e-handel enligt dig?

Tema 1 : Frågor kring etablering av e-handel (organisationens marknadspositionering)

1. Hur har er organisationsstruktur sett ut under etablering av e-handel?
2. Vilka roller har varit/ är involverade på möten som berör e-handelsfrågor?
3. Vilka kontrollmekanismer finns det som aktivt används till övervakning av anställda?
4. Hur ser eran arbetsfördelning ut? Med detta menar vi antal chefer och de roller som påverkade eller påverkar beslut kring e-handel?
5. Vilka ändringar har skett inom ert utbud av produkter efter etablering av e-handel?
6. Vilka förändringar i organisationsstruktur har skett efter implementering av e-handel?

Tema 2: Frågor om kundkontakt

7. Hur jobbar ni med era kunder - B2B, B2C -> Använder ni någon databas eller någon mjukvara till att ha koll på vad era kunder efterfrågar?
8. Vad är det som kunderna efterfrågar? Vad är det som gör att de egentligen återkommer till er?

9. Hur kommunicerar ni med era kunder? Hur använder ni e-handel till att antingen behålla eller skapa nya kundrelationer?

Tema 3 : Frågor kring organisationens strategi och vision inom ramen för e-handel

10. Vad är organisationens vision med e-handel? Hur har den förändrats över tid?
11. Vad är organisationens strategi med e-handel? Hur har den förändrats över tid?
12. Vad är din egen uppfattning av företagets vision och strategi? Vad hade du själv velat mest att förändra och varför?
13. Vilka möjligheter till förändring respektive förbättring av eran e-handel ser du själv i din nuvarande roll?
14. Hur kommuniceras organisationens vision ut bland de bland anställda? Är alla anställda inkluderade?
15. Hur mycket får du driva igenom av dina egna förslag baserad på dina kunskap och kompetenser?
16. Vad är dina kollegors syn på utvecklingsmöjligheter? Vilket eller vilka förslag från andra anställda har använts/ implementerats hittills?

Tema 4 : Frågor kring e-handelns framtid

17. Var ser du organisationens e-handel idag och var ser du den i nära framtid?
18. Var ser dina kollegor respektive underställda organisationens e-handel i framtiden?
19. Vilka kortsiktiga mål med e-handel har ni?
20. Vilka långsiktiga mål med e-handel har ni?
21. Vilka trender inom e-handel har organisationen identifierat och därmed ständigt anpassar sig till?

Tema 5 : Logistikens roll i e-handel

22. Hur påverkas beslut kring era e-handelstjänster av era kunder och konkurrenter?
23. Vilken roll spelar logistik i utformning av era digitala tjänster?
24. Vad erbjuder ni för tjänster utöver de traditionella transporttjänsterna?
25. Hur används logistiken inom e-handel i dagsläge? Hur kommer den att utvecklas i framtiden och varför?

Tema 6 : Avslutning av intervjun

26. Har du några frågor eller någonting du vill berätta mer om? Någonting att tillägga?

Bilaga 2

Intervjuguide- kort version

Etiska principer

- Du kan när som helst under intervjun välja att avbryta eller inte svara på en fråga.
- Materialet från intervjun och dina personliga uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och endast för sitt syfte; att bidra till uppsatsen.
- Önskar du att vara anonym eller går det bra om vi använder ditt namn?
- Är det okej om vi spelar in intervjun för att sedan kunna transkribera den för att det ska bli lättare att använda materialet i vår uppsats?

Bakgrundsfrågor

1. Vad är din roll inom företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom e-handel?

Tema 1 : Frågor kring etablering av e-handel (organisationens marknadspositionering)

27. Vilka roller har varit/ är involverade på möten som berör e-handelsfrågor?
28. Hur länge har er e-handel funnits?
29. Vilka ändringar har skett inom ert utbud av produkter efter etablering av e-handel?
30. Vilka förändringar i organisationsstruktur har skett efter implementering av e-handel?

Tema 2: Frågor om kundkontakt

31. Hur jobbar ni med era kunder - B2B, B2C -> Använder ni någon databas eller någon mjukvara till att ha koll på vad era kunder efterfrågar?
32. Vad är det som kunderna efterfrågar? Vad är det som gör att de egentligen återkommer till er?
33. Hur kommunicerar ni med era kunder? Hur använder ni e-handel till att antingen behålla eller skapa nya kundrelationer?

Tema 3: Frågor kring organisationens strategi och vision inom ramen för e-handel

34. Vad är organisationens vision och strategi med e-handel? Hur har den förändrats över tid?

35. Hur kommuniceras organisationens vision ut bland de bland anställda? Är alla anställda inkluderade?
36. Hur mycket får du driva igenom av dina egna förslag baserad på dina kunskap och kompetenser?
37. Vad är dina kollegors syn på utvecklingsmöjligheter? Vilket eller vilka förslag från andra anställda har använts/ implementerats hittills?

Tema 4: Frågor kring e-handels framtid

38. Var ser du organisationens e-handel idag och var ser du den i nära framtid?
39. Var ser dina kollegor respektive underställda organisationens e-handel i framtiden?
40. Vilka kortsiktiga respektive långsiktiga mål med e-handel har ni?
41. Vilka trender inom e-handel har organisationen identifierat och därmed ständigt anpassar sig till?

Tema 5: Logistikens roll i e-handel

42. Vilken roll spelar logistik i utformning av era digitala tjänster?
43. Vad erbjuder ni för tjänster utöver de traditionella transporttjänsterna?
44. Hur används logistiken inom e-handel i dagsläge? Hur kommer den att utvecklas i framtiden och varför?

Tema 6: Avslutning av intervjun

45. Har du några frågor eller någonting du vill berätta mer om? Någonting att tillägga?