



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# Butikschefens roll i ett förändrat detaljhandelslandskap

Milka Fembro

Rebecka Brate

Antal ord: 11 921

Gruppenr: 28

Handledare:  
Alina Lidén

Examensarbete  
VT 2020

## **Sammanfattning**

**Titel:** Butikschefens roll i ett förändrat detaljhandelslandskap

**Nivå:** Kandidatuppsats i Service Management, Retail Management, vårterminen 2020

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Handledare:** Alina Lidén

**Syfte och frågeställning:** Syftet med examensarbetet är att bidra till en ökad förståelse för hur butikschefer för små butiker i städerna Lund och Malmö upplever det nya detaljhandelslandskapet och den förändring som sker i detaljhandeln. Studien ämnar också förstå hur butikschefer ser på sin roll som butikschef och vad den innebär i det nya detaljhandelslandskapet. Det leder in på studiens frågeställningar: *Hur uppfattar butikschefer det nya detaljhandelslandskapet? Hur ser de på sin roll som butikschef?*

**Metod:** Undersökningen utgår från en kvalitativ metod och har en tolkande ansats. Det empiriska materialet har samlats in genom tio stycken semistrukturerade intervjuer.

**Teori:** För att närma oss problemet och få en bättre insikt i hur butikschefer uppfattar förändringen som sker i detaljhandeln behövs en bredare förståelse kring den forskning som finns om det nya detaljhandelslandskapet. Genom en bättre uppfattning om forskningen kring chefskap och ledarskap, önskar vi skapa en ökad förståelse för hur butikschefer uppfattar sin roll som butikschef.

**Slutsatser:** Intervjupersonerna uppmärksammar förändringen som sker i detaljhandeln, och menar att den för med sig både hot och möjligheter. Inställningen till det nya detaljhandelslandskapet och förmågan att hitta ett unikt koncept ligger till grund för hur butiken utmärker sig. Rollen som butikschef upplevs som allt mer komplex och innefattar högre krav från olika håll, något som innebär ett förändrat arbetssätt.

**Nyckelord:** *Det nya detaljhandelslandskapet, förändring, den fysiska butiken, butikschef, chefsroll, chefskap, ledarskap*

## **Förord**

Efter tre års studier på Service Management, Retail Management - kandidatprogram hade vi ett gemensamt intresse för att fördjupa oss inom detaljhandeln och ledarskap. Då vi båda har upplevt och hört mycket om det nya detaljhandelslandskapet inspirerades vi att djupare undersöka detta utifrån butikschefers perspektiv.

Vi vill tacka de butikschefen i Lund och Malmö som med stort engagemang var vänliga och ställde upp på våra intervjuer. Utan er hade det inte varit möjligt att genomföra studien. Vi vill också tacka våra nära och kära som stöttat oss under processens gång. Slutligen vill vi tacka vår handledare Alina Lidén som alltid gett oss bra feedback, värdefulla råd och inte minst mycket inspiration under arbetets gång.

Lund, maj 2020

*Milka Fembro och Rebecka Brate*

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Problematisering	6
1.2 Syfte & Frågeställning	7
1.3 Avgränsningar	8
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>9</b>
2.1 Det nya detaljhandelslandskapet	9
2.2 Chefskap och ledarskap	10
2.3 Butikschefen och det nya detaljhandelslandskapet	12
<b>3. Metod</b>	<b>14</b>
3.1 Forskningsstrategi och forskningsansats - Kvalitativ metodologi	14
<i>3.1.1 Metoddiskussion</i>	<i>14</i>
3.2 Urval av respondenter	15
3.3 Insamling av data - tillvägagångssätt och genomförande	17
3.4 Bearbetning och analys av data	18
3.5 Forskningsetiska principer	19
3.6 Tillförlitlighet av studien	20
<b>4. Empirisk analys</b>	<b>22</b>
4.1 Förändrat detaljhandelslandskap	22
<i>4.1.1 Butiksdöd: faktum eller ej?</i>	<i>22</i>
<i>4.1.2 E- handelns inflytande</i>	<i>23</i>
<i>4.1.3 Högre krav och vikten av att vara unik</i>	<i>24</i>
4.2 Rollen som butikschef	27
<i>4.2.1 Butikschef som livsstil</i>	<i>27</i>
<i>4.2.2 Synen på chefskap och ledarskap</i>	<i>29</i>
<i>4.2.3 Framträdande egenskaper</i>	<i>31</i>

<b>5. Slutsats</b>	<b>34</b>
<b>6. Diskussion</b>	<b>37</b>
6.1 Förslag till vidare forskning	38
<b>7. Litteraturförteckning</b>	<b>39</b>
Böcker:	39
Artiklar:	40
<b>Bilaga</b>	<b>41</b>

## 1. Inledning

Ökad e-handel, fler aktörer, nytt konsumentbeteende, snabba leveranser och hög tillgänglighet. Detta är nya företeelser som karakteriserar det nya detaljhandelslandskapet (Treadgold & Reynolds, 2016). Tidigare forskning påpekar att detaljhandelslandskapet är under stor förändring och medför nya omständigheter som detaljhandelsbranschen måste förhålla sig till. Eskilsson och Fredriksson (2010) skriver redan för tio år sedan om förändrade handelsmönster, och förändringen har således pågått under en längre tid. Den fysiska handeln har blivit märkbart påverkad på flera olika sätt. Butiker har bland annat tvingats stänga vilket har resulterat i tomma lokaler, ett fenomen som benämns som butiksdöden (ibid).

År 2020 är detaljhandelslandskapet fortfarande under förändring, och butiker tvingas fortfarande läggas ned. Det finns branscheexperter som förutspår att vi inte sett det värsta av butiksdöden, och menar att den negativa trenden är pågående (Helm, Hyun Kim & Van Riper, 2020). Trenden är framför allt en konsekvens av e-handelns utveckling (Berman, 2019). E-handeln har möjliggjorts av den teknologiska utvecklingen och har medfört ett helt nytt detaljhandelslandskap, vilket har skapat konkurrens på en helt ny nivå (Treadgold & Reynolds, 2016). Den fysiska handeln är fortfarande störst, men många företag har helt eller delvis gått över till e-handel. Det ena behöver dock inte utesluta det andra och i vissa fall kan det vara precis tvärtom. Författarna hävdar att det istället blir allt fler som startar med e-handel och webshop för att sedan gå över till att använda sig av butikskonceptet (ibid).

Konsumenter har andra förväntningar än tidigare och är alltmer deltagande på marknaden (Treadgold & Reynolds, 2016). De är väl informerade och ställer stora krav på detaljhandlarna och på att de egna behoven blir tillgodosedda. Att skapa värde för kunderna är av största vikt och denna kundfokusering förutspås vara av ännu större betydelse i framtiden med anledning av den förändring som sker i detaljhandeln (ibid). Att skapa kundvärde för att kunna stå emot konkurrensen i det nya detaljhandelslandskapet är därför av stor betydelse. Detta ställer krav på att butikschefen kan göra strategiskt smarta val för att bibehålla butikens relevans (Spanke, 2020).

### 1.1 Problematisering

Intressanta butiker kan göra att städer bli mer attraktiva och kan bidra till att en stad får en bättre image (Eskilsson & Fredriksson, 2010). Att fysiska butiker finns kvar är således av värde för städer och ett detaljhandelslandskap bestående av endast e-handel ligger inte i allas intresse. Tidigare forskning visar att konsumenter är negativt inställda till att den fysiska butiken försvinner helt, då

det kan föra med sig andra negativa samhällskonsekvenser som exempelvis stadskärnor under förfall (Helm et al., 2020). Butiksdöd är således inget önskvärt, och huruvida det går att förhindra eller ej kan diskuteras.

Detaljhandeln har och genomgår fortfarande en förändring, vilket har resulterat i ett nytt detaljhandelslandskap. Att en förändring sker är tydligt men åt vilket håll förändringen går åt och vad förändringen kommer innebära i framtiden är svårt för någon att veta. Oavsett hur förändringen tar sig uttryck, är det sannolikt påtagligt för fysiska butiker i flera aspekter. Det är därför intressant att undersöka vad det innebär för butikschefer och deras dagliga arbete. Det finns mycket forskning kring hur forskare ser på förändringen och mängder av åtgärdsförslag på hur företag bör agera i det nya detaljhandelslandskapet. Fokus ligger ofta på större företag som har avdelningar för olika funktioner som kan hantera förändringen på ett helt annat sätt än små butiker. Vår litteraturgenomgång visar att den kvalitativa forskningen kring hur butikschefer för mindre butiker uppfattar det nya detaljhandelslandskapet är begränsad.

Rollen som butikschefer innefattar allt ifrån organisering och planering till att uppmuntra sin personal och bidra till värdeskapande. Butikschefer förväntas även vara innovativa och kompetenta (Mertensa & Recker, 2020; Spanke, 2020). Rollen som butikschef kan således vara relevant för butikens prestation. Att studera hur butikschefer ser på sin roll kan bidra till en ökad förståelse för vad rollen som butikschef innebär i det nya detaljhandelslandskapet. Det kan ge en djupare förståelse för vilka krav som finns samt hur de kan hanteras. Genom att studera hur butikschefer upplever det nya detaljhandelslandskapet och den förändring som sker skapas en större förståelse för hur de som arbetar i branschen ser på fenomenet. Intressant är att ta reda på huruvida teorin om det nya detaljhandelslandskapet går i linje med hur det uppfattas i praktiken.

## **1.2 Syfte & Frågeställning**

Syftet med examensarbetet är att bidra till en ökad förståelse för hur butikschefer för små butiker i städerna Lund och Malmö upplever det nya detaljhandelslandskapet och den förändring som sker i detaljhandeln. Studien ämnar också förstå hur butikschefer ser på sin roll som butikschef och vad den innebär i det nya detaljhandelslandskapet.

### *Frågeställningar:*

Hur uppfattar butikschefer det nya detaljhandelslandskapet?

Hur ser de på sin roll som butikschef?

### **1.3 Avgränsningar**

Studien är avgränsad till att undersöka hur butikshefer upplever det nya detaljhandelslandskapet ur ett företagsperspektiv. Eftersom vi var intresserade av butikshefers uppfattning och åsikt, var det inte av intresse att tillfråga annan personal. För att undvika mellancheferproblematiken som kan uppstå inom större butikskedjor har vi avgränsat oss till att tillfråga butikshefer för mindre butiker. Detta för att komma i kontakt med personer med handlingsfrihet och bestämmanderätt. Med mindre butiker menas privatägda butiker med färre anställda och utan tydliga hierarkiska led.

Studien är begränsad till butiker i städerna Lund och Malmö på grund av logistiska skäl samtidigt som städerna har ett brett utbud av privatägda butiker. Arbetet har som mål att förstå hur butikshefer ser på det förändrade detaljhandelslandskapet och vad det innebär för dem i deras yrkesroll. Undersökningen har inte som mål att komma med lösningsförslag eller förklaringar.



## **2. Teoretisk referensram**

I följande avsnitt introduceras den tidigare forskning som ligger till grund för studiens analysdel. För att närma sig problemet för uppsatsen och ha möjlighet att förstå hur butikschefer ser på sin roll i det nya detaljhandelslandskapet, krävs till att börja med en djupare förståelse för den forskning som finns om den förändring som sker. Det är även av intresse att förstå vilken roll chefen har i en organisation, och varför det är viktigt att ta hänsyn till den. Genom denna förståelse blir det tydligt varför det är av betydelse att undersöka hur butikscheferna uppfattar det nya detaljhandelslandskapet samt hur de ser på sin roll i det.

### **2.1 Det nya detaljhandelslandskapet**

Forskning hävdar att detaljhandelsbranschen genomgår en stor förändring. Treadgold och Reynolds (2016) påpekar att detaljhandeln länge har varit under förändring, men oavsett hur förändringen har tagit sig uttryck har konsumenter tidigare varit hänvisade till en fysisk butik. Så är det inte längre. Det nya detaljhandelslandskapet präglas av ökad e-handel, ändrat konsumentbeteende och fler handelskanaler, något som omformat hela branschen för detaljhandel (ibid).

Den teknologiska utvecklingen är den centrala faktorn för den förändring som sker i det nya detaljhandelslandskapet. Utan den teknologiska utvecklingen hade framförallt globaliseringen inte varit möjlig (Dicken, 2015). Globaliseringen har medfört att handeln inte längre är geografiskt begränsad (Treadgold & Reynolds, 2016). Handel kan ske inom ett land men även över landsgränserna och konsumenter kan få tag på samma produkt oavsett var i världen de befinner sig. En produkt kan transporteras långa vägar och ibland fram och tillbaka flera gånger innan den slutligen når konsumenten. I det nya detaljhandelslandskapet är alla länders företag mer eller mindre påverkade av alla andra länder och dess företag. Handeln har vuxit snabbare än produktionen, vi producerar mer än någonsin men handlar ännu mer (Treadgold & Reynolds, 2016).

Eftersom geografi inte utgör ett hinder i det nya detaljhandelslandskapet, är det lättare för nya aktörer att ta sig in i branschen. Det har resulterat i att handelsgränser är mindre tydliga än de var förr och konkurrensen i branschen har ökat avsevärt (Treadgold & Reynolds, 2016), något som är påtagligt för den fysiska handeln. I det nya detaljhandelslandskapet är konsumtionen inte begränsad till fysisk handel (Berman, 2019). Nya, webbaserade detaljhandlare växer i snabb takt och konsumtion kan äga rum på många olika plattformar. Det ställer högre krav på fysiska butiker att hålla sig uppdaterade om vad som händer i omvärlden och att arbeta med att försöka bibehålla butikens relevans. Det handlar bland annat om att butiken måste vara attraktiv och tilltalande för att

locka kunder till besök. Det kan också handla om att vara mer personlig, interaktiv eller att göra butiksbesöket till en upplevelse (ibid). Johansson (2018) betonar att butiker måste anpassa sitt erbjudande och kunna arbeta med och interagera olika kanaler, då en ökad e-handel skapar förväntningar hos konsumenter som bland annat handlar om transparens, snabbhet och recensioner. Förutom globaliseringens effekter på detaljhandelsbranschen, har det även skett en förändring i relationen mellan kund och företag (Treadgold & Reynolds, 2016). Förr var det detaljhandlaren som bestämde hur köpprocessen skulle gå till och kunden ansågs vara en passiv köpare. Idag ser det annorlunda ut, detaljhandlarna styrs av konsumenterna. Många konsumenter är mer aktiva på marknaden och har andra förväntningar (ibid). Konsumenter kan påverka detaljhandelslandskapet i högre utsträckning än någonsin förut (Helm et al., 2020).

Det nya detaljhandelslandskapet för således med sig utmaningar för den fysiska handeln. Ett begrepp som ofta förekommer i samband med detta är butiksdöden. Butiksdöd betyder att det inte finns någon framtid för den fysiska butiken (Eskilsson & Fredriksson, 2010). Vissa forskare påstår att butiksdöden är en pågående trend som ännu inte har sett sitt slut (Helm et al, 2020). Samtidigt finns det forskning som tar avstånd till begreppet och istället hävdar motsatsen. Johansson (2018) skriver att den fysiska butiken fortfarande kommer vara viktig, men i ett annat format. Den framtida butikens funktion kommer istället vara mer upplevelseinriktad, med avsikt att hjälpa kunden och guida den genom alla val som ibland kan kännas övermäktiga på e-handeln. Vidare argumenterar Treadgold och Reynolds (2016) att trots ökad konkurrens och ökade krav som det nya detaljhandelslandskapet för med sig, behöver den teknologiska utvecklingen inte bara innefatta utmaningar. Teknologin erbjuder många möjligheter för butiker att utveckla sitt värdeerbjudande. Fysiska butiker måste tänka om och förstå vad kundfokus egentligen är, vad shopping är och vilken roll de har i det nya landskapet (ibid).

## **2.2 Chefskap och ledarskap**

Tidigare forskning hävdar att chefskap och ledarskap är begrepp som kan särskiljas även om de är sammanlänkade. Chefskap och ledarskap är inte samma sak, men båda behövs för att ett företag ska kunna nå framgång. Chefens jobb innefattar planering, organisering och problemlösning, medan ledarens uppgift är att inspirera och motivera människorna som ska följa dem (Nen, 2015). Kotter (1990) hävdar att chefskapet är inriktat på att skapa kontroll och struktur i det dagliga arbetet. Vidare har chefskap ett större fokus på att genomföra närliggande beslut och se till kortsiktiga resultat. Ledarskap involverar istället ett mer långsiktigt perspektiv, med fokus på att skapa

framtidsvisioner och ta till nödvändiga åtgärder för att nå dessa. Det handlar om att skapa förändring, visa riktning och göra att medarbetarna känner motivation och inspiration (ibid). Vidare går en chef och ledare att särskilja genom att chefer kan sägas vara utsedda ledare som har vissa plikter utifrån sin formella position. Det finns förväntningar på en chef om att denna bör utöva ledarskap. En chef är någon som blivit formellt utsedd till det, vilket inte gäller för en ledare. En person som utövar ledarskap måste inte nödvändigtvis ha en chefsposition (Alvehus & Jensen, 2015).

Både chefskap och ledarskap är däremot viktigt för en organisation. Även om chefskap och ledarskap innefattar olika saker, behöver det dock inte betyda att det utövas av olika personer (Schedlitzki & Edwards, 2018). Det är essentiellt att kunna förse inspirerande visioner som en ledare och samtidigt ha chefens förmåga att kunna realisera dem. Samarbetet mellan dessa funktioner är således avgörande för att nå framgång (Nen, 2015). Trots det poängterar Carroll och Levy (2008) att många med en chefsposition tar avstånd till chefstiteln och hellre ser sig själv som en ledare. Ledare kan titulera sig en identitet som för närvarande ger mer uppskattning, status och betydelse än identiteten som chef, vilken istället uppfattas som fyrkantig och strikt. Det är därför inte förvånande att människor hellre identifierar sig med det första. Det verkar vara svårt att definiera vad grunden för ledarskap innebär och vad en ledare faktiskt förväntas göra. Samtidigt finns det en mycket mer klar bild av vad chefskap innebär och vad den rollen för med sig. Författarna konstaterar följaktligen att begreppet ledarskap är svårt att skilja från begreppet chefskap och vad dessa skillnader innebär i det vardagliga livet (ibid).

Konceptet ledarskap formar hur vi ser på organisationer, hur vi strukturerar den samt hur vi ser på dess möjligheter (Smircich & Morgan, 1982). Idén om ledarskap är inpräntad i människors tankar, i den utsträckning att avsaknad av ledarskap kan uppfattas som avsaknad av organisation. Många inom organisationer blir paralyserade av känslan av att inte ha någon att följa. Smircich och Morgan (1982) påpekar att även i icke-hierarkiska organisationer eller grupper, tenderar någon efter en längre period av samspel att tilldelas ledarrollen. Det vill säga att ledarskap utvecklas naturligt i en grupp och det blir alltid någon som tar en ledarroll. En grupp fungerar inte i längden utan att någon tar rollen, även om det inte behöver vara någon som är utnämnd till det. Den som får ledarrollen är den som lyckas förmedla kunskap och få sina medarbetare att känna mening. Ledarskap fungerar genom att få följarna att förstå helheten och tydliggöra relationen mellan mål och mening (ibid).

Även Chiu, Balkundi och Weinberg (2017) betonar vikten av att få följarna att känna mening. Chefer som blir accepterade som ledare är de som kan skapa social makt och ha en handledande inställning till de anställda. För att bli sedd som en ledare krävs följarnas bekräftelse, det vill säga man måste ha en viss social förmåga. Chefer måste behandla sina anställda på ett bra sätt, vara trevliga och tillmötesgående för att lyckas med sitt ledarskap (ibid). Alvehus och Jensen, (2015, s. 303) skriver: *“Ledare får följare för att man vill följa dem, inte för att man måste”*. För att följare ska agera enligt en chefs vilja, måste de känna motivation till att göra det, och känna att chefen faktiskt är någon man vill följa. Att chefer kan utöva ledarskap är därför viktigt för att få organisationen att sträva mot samma mål (ibid).

För att organisationer ska nå framgång krävs således en balans mellan chefens initiativtagande och personalens vädjan om riktning. Det måste finnas en balans mellan ledarnas handlingar och följarnas respons (Smircich & Morgan, 1982). Flaherty, Mowen, Brown och Marshall (2009) poängterar att ledarskap är viktigt på alla olika nivåer. Ett framgångsrikt ledarskap kan hjälpa både chefer och anställda att känna mening och öka varandras motivation, samtidigt som det kan öka företagets prestation avsevärt. Flaherty et al., (2009) framhåller också att ju mer benägna personer är att leda, desto bättre presterar de på arbetet. Det börjar redan i rekryteringsprocessen, där det handlar om att få den bästa personalen. Personalen är sedan tidigare känd som ett företags viktigaste resurs och att anställa rätt personal är inom ramen för att uppfylla en hög prestationsnivå. Dessutom kan framgångsrika ledare bidra till att företaget i förlängningen kan utmärka sig i hård konkurrens (ibid).

### **2.3 Butikschefen och det nya detaljhandelslandskapet**

Förutom att det nya detaljhandelslandskapet innebär utmaningar för den fysiska handeln, innebär det nya utmaningar för de som arbetar i branschen. Treadgold och Reynolds (2016) betonar att det i det nya detaljhandelslandskapet krävs att företag och deras ledare är mycket mer tekniskt medvetna och kompetenta än de tidigare behövt. Likaså betonar Spanke (2020) att det är viktigt för butikschefen att vara mer innovativa och för att fortsätta vara relevanta måste de ta vara på de möjligheter som det nya detaljhandelslandskapet har att erbjuda.

Vidare framhäver Mertensa och Recker (2020) vikten av att butikspersonalen kan tänka utanför boxen och på det sättet kunna erbjuda mervärde till kunden. Butikschefen har således en viktig roll i att uppmuntra sin personal till mer effektiva sätt att skapa unika värdeerbjudanden för att kunna vara konkurrenskraftiga i det nya detaljhandelslandskapet. För att butiker ska kunna behålla och

förvärva nya kunder måste butikschefer utveckla strategier som erbjuder samma fördelar som konkurrenterna eller mer (Spanke, 2020). Exempelvis behöver de ta vara på konkurrensfördelar som endast kan erhållas i en fysisk butik. Det kan förslagsvis vara sådant som att konsumenter kan känna och klämma på eller prova produkter på plats. Det ställs också högre krav på butikschefer att de måste vara mer informativa och ha mer kunskap. På senare år har konsumenter blivit allt mer miljömedvetna och de förväntar sig ett större engagemang från företagens sida. De förväntar sig att företagen tar sitt ansvar gällande miljö och hållbarhetsaspekter. Fler och fler konsumenter tar med hållbarhet i sitt köpbeslut (ibid), vilket således gör att butikschefer måste ta hänsyn till det.

Att vara butikschef är inte alltid enkelt. Att vara chef är en titel som innebär mycket komplexitet (Alvehus & Jensen, 2015). Bara för att någon har en viss egenskap, betyder det inte per automatik att den personen är en bra chef eller ledare. Ledarskap handlar om mer än att bara uppnå vissa egenskapskriterier (ibid). Trots det finns en poäng med att tala om egenskaper när det kommer till chefsrollen, särskilt när det handlar om att möta utmaningar i det nya detaljhandelslandskapet. Treadgold och Reynolds (2016) benämner fem viktiga egenskaper som de förutspår vara extra viktiga för företagsledare i det nya detaljhandelslandskapet. Dessa innefattar att vara mer risktagande, acceptera ovisshet, hålla sig uppdaterad, prioritera rätt och att främja innovation.

### **3. Metod**

*Följande avsnitt förklarar utifrån vilken metod studien är genomförd. Avsnittet syftar till att underlätta förståelsen för läsaren samt öka transparensen för studiens tillvägagångssätt. Till en början presenteras vilken forskningsstrategi som har tillämpats samt en redogörelse för urvalet och hur denna process hanterats. Vidare följer en introduktion av hur det empiriska materialet har samlats in och bearbetats. Slutligen diskuteras de forskningsetiska principer som genomgående har beaktats.*

#### **3.1 Forskningsstrategi och forskningsansats - Kvalitativ metodologi**

För att genomföra studien har vi använt oss av kvalitativ forskningsstrategi. Kvalitativ forskningsstrategi utgår oftast från ett tolkande synsätt. Fokus ligger på att skapa förståelse då den kvalitativa forskningen fokuserar på ord snarare än siffror (Bryman, 2018). Alvehus (2019, s.32) definierar tolkande forskning enligt följande: “(...) att utveckla vårt sätt att betrakta vår omvärld och bidra med en mer nyanserad förståelse av den”.

Eftersom syftet med vår studie är att förstå, utgår vi från en subjektivistisk epistemologi och en konstruktionistisk ontologi. Det är karaktäristiskt för kvalitativ forskning att utgå från subjektivistisk epistemologi, vilket innebär att kunskap skapas genom tolkning och förståelse (Thurén, 2007). Subjektivistisk epistemologi vill förstå människors beteende och hur deras handlingar skapar samhället. Konstruktivistisk ontologi ser världen som subjektiv, och intresserar sig för det sociala samspelet. Kunskapen som samlats in under studiens gång kan ses som tolkande och samskapande i gemenskap mellan intervjuperson och intervjuare. Det har skapat en ökad förståelse för respondenternas egna tankar och uppfattningar kring de områden som studien berör.

Ett vanligt sätt för att samla in empiriskt material i kvalitativ metod är att tillämpa kvalitativa intervjuer (Alvehus, 2019). Kvalitativa intervjuer är en mer flexibel metod än exempelvis etnografiska observationer (Bryman, 2018). Kvale och Brinkmann (2014) skriver att kvalitativa forskningsintervjuer syftar till att förstå utifrån någon annans synvinkel, genom att lyssna på någons erfarenheter och tankar. Metoden är därför lämplig för vår studie, utifrån vår subjektivistiska epistemologi och konstruktivistiska ontologi.

---

##### *3.1.1 Metoddiskussion*

Både kvalitativ och kvantitativ forskningsstrategi för med sig fördelar och nackdelar. Kvalitativ forskning kritiseras framför allt av kvantitativa forskare som anser att kvalitativ forskning är för subjektiv, är svår att generalisera och brister i transparens (Bryman, 2018). Däremot har vi ingen avsikt att generalisera, och det är subjektiva uppfattningar i form av upplevelser och tankar som vi är intresserade av. Därför är den kvalitativa forskningsstrategin trots kritiken lämplig för studien, då syftet med arbetet är att förstå snarare än att förklara.

Kvale och Brinkmann (2014) skriver att det finns två föreställningar om den kvalitativa intervjun. Den ena ser intervjun som ett forskningsverktyg medan den andra ser intervjun som en social praktik. Om intervjun ses som ett forskningsverktyg, finns risken att det uppstår en maktasymmetri mellan intervjuaren och intervjupersonen. Med det menas att intervjun skiljer sig från ett vanligt samtal, eftersom det är intervjuaren som både bestämmer ämnet och längden på samtalet. Vi valde att se på intervjusituationen som en social praktik. Att se intervjun som en social praktik innebär ett fokus på att konstruera samtalet tillsammans. Denna interaktion kan dock skapa oro eller osäkerhet hos intervjupersonen, varför intervjuaren måste vara uppmärksam och utveckla tekniker för att hantera det (Kvale & Brinkmann, 2014). Anledningen till det valda synsättet var att vi ville att respondenterna skulle ges möjlighet att uttrycka sina tankar obegränsat. För att minska risken för att intervjusituationen skulle upplevas som obehaglig, var vår roll som intervjuare uppmuntrande och avslappnad.

### 3.2 Urval av respondenter

*Tabell 1: Respondenterna som deltog i studien. Antal anställda är inklusive butikschefen själv*

Benämning	Ålder	Antal anställda	Antal år som butikschef	Datum för intervju
Intervjuperson 1	36	5	10	1/4
Intervjuperson 2	19	4	1	1/4
Intervjuperson 3	42	12	18	2/4
Intervjuperson 4	39	5	7	2/4
Intervjuperson 5	47	3	11	4/4
Intervjuperson 6	68	5	41	7/4
Intervjuperson 7	44	3	2	8/4
Intervjuperson 8	55	3	13	8/4
Intervjuperson 9	28	4	5	14/4

Benämning	Ålder	Antal anställda	Antal år som butikschef	Datum för intervju
Intervjuperson 10	35	9	5	14/4

Vid insamlingen av empiri utgick vi från ett målstyrt urval. Ett målstyrt urval innebär att deltagarna strategiskt väljs utifrån ändamålet och är därför ett icke-sannolikhetsbaserat urval (Bryman, 2018). Urvalet är fördelaktigt att använda när syftet är att hitta undersökningsspersoner som är relevanta för de forskningsfrågor som ligger till grund för undersökningen. Med utgångspunkt i denna urvalsnivå valde vi urvalsmetoden kriteriestyrt urval, vilket innebär att personerna väljs utifrån förutbestämda kriterier (ibid). Tabell 1 visar en sammanställning av studiens respondenter. I tabellen framgår vilken ålder butikscheferna är i, hur många anställda deras butik har, hur många år de verkat som butikschef samt vilket datum intervjun ägde rum.

Utifrån de forskningsfrågor som formulerats valde vi att begränsa urvalet av deltagare genom kriteriet att det skulle vara butikschefer för mindre butiker. Detta gjordes för att komma åt personer som faktiskt har bestämmanderätt och något att säga till om. På så sätt undvek vi den mellanchefsproblematiken som kan förekomma i stora kedjor, där butikschefen oftast inte har så mycket påverkan utan istället följer direktiv uppifrån. Däremot valde vi att inte begränsa oss till en specifik typ av butik, så länge den var inom detaljhandeln. Anledningen var att fokus låg på butikschefen och dennes roll, inte på butikens verksamhet.

Urvalet styrdes mot städerna Lund och Malmö med anledning av att vi befann oss i det området, samt att utbudet av små privatägda butiker är stort. Vi började med att ta reda på vilka butiker som kunde tänkas vara väsentliga samt i vilken ålder butikschefen var. För att få kontakt med butikscheferna ringde vi upp via telefon, eftersom de mejlutskick vi sände verkade bortses ifrån och återkopplingen var låg. Över telefon var det enklare att berätta om oss själva och syftet med studien, vilket sannolikt gjorde att fler valde att delta. Intressant var att kvinnor i större utsträckning än män valde att ställa upp på intervju, vilket resulterade i att majoriteten av respondenterna är kvinnor.

Genom att ha ett strategiskt element i sitt urval kommer dock risken för att bli för strategisk, det vill säga att låsa blicken vid en viss grupp. Det kan skapa utrymme för misstag och man kan gå miste om personer som skulle kunna tillföra något relevant till undersökningen (Alvehus, 2019). Denna problematik försökte vi undvika genom att välja butikschefer i ett stort åldersspann med varierande erfarenhet, för att på så sätt fånga ett bredare perspektiv och fler infallsvinklar. Det är möjligt att en mer jämn könsfördelning kunde vidgat perspektivet ytterligare, men vår viktigaste kriterium var att



få kontakt med butikschefer. Med anledning av rådande världsläge på grund av Covid-19, fanns det dock en oro att butikschefer skulle vara negativt inställda till att delta i vår undersökning. Vi oroade oss för att de möjligtvis hade brist på tid eller var rädda för att bli smittade av viruset. Att Covid-19 försvårade omständigheterna var tydligt, men inte i så stor utsträckning som vi var rädda för.

### **3.3 Insamling av data - tillvägagångssätt och genomförande**

Metoden som användes för empiriinsamlingen var som tidigare nämnt kvalitativa intervjuer, men mer specifikt valde vi att använda semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är en metod som inte begränsar sig till enbart förutbestämda frågor (Denscombe, 2016). Intervjun utförs i regel utifrån en utformad intervjuguide som berör vissa teman och förslag på frågor att ställa. Syftet med semistrukturerade intervjuer är att fokus ligger på den intervjuade personen, och att denne ska kunna utveckla sina idéer och tala fritt om de ämnen som berörs (ibid). Med utgångspunkt i forskningsfrågorna ansåg vi denna metod vara mest lämplig för empiriinsamling och för att få en klar bild av vad vi ville få ut av våra intervjuer gjordes därför en intervjuguide.

De teman som utformades i intervjuguiden var frågor om jobbet, frågor om rollen som chef, frågor om det nya detaljhandelslandskapet, förändringen och slutligen en eventuellt förändrad roll. Däremot var frågorna inte fasta utan kunde anpassas under intervjusituationen. Kvale och Brinkmann (2014) poängterar vikten av att intervjufrågorna är anpassade till studiens ämne och syfte samt att de tillåter olika typer av svar. Dessutom är det av stor vikt att intervjuaren aktivt lyssnar på intervjupersonen, för att kunna uppmärksamma olika riktningar i samtalet. Det är således viktigt att inte bara fokusera på vad som sägs, utan även hur det sägs (Bryman, 2018).

Målet med frågorna var att skapa förståelse för ämnet utan att ställa ledande frågor. För att exempelvis få fram information om hur respondenterna själva upplever sig vara som chef, ställdes frågor som bland annat *“Vilka egenskaper anser du vara viktiga hos en butikschef?”*, *“Vad tycker du är svårast med att vara butikschef?”* och *“Vad har du för relation till din personal?”*. Det finns en risk att intervjupersonen svarar utefter vad den tror att intervjuaren vill höra (Bryman, 2018). För att minimera risken, informerades vi respondenterna om deras anonymitet. Dock är vi medvetna om att risken inte går att minimera till fullo.

Samtliga intervjuer ägde rum under april månad år 2020. Med anledning av pandemin Covid-19 som härjade under våren, tvingades två av intervjuerna att ske via telefon. Telefonintervjuer kan vara till nackdel eftersom dessa ofta tenderar att avslutas tidigare än planerat (Bryman, 2018).

Problemet uppstod inte för oss, men däremot upplevde vi att det var en större utmaning att få en bild av vem intervjupersonen var. Det var svårt att tolka tystnad och att veta om personen funderade, inte hade uppfattat frågan eller liknande. Resterande intervjuer skedde på plats inne i butik eller på ett café. Även om miljön på ett café med mycket bakgrundsljud kan tänkas medföra olika störningsmoment, var det inget vi upplevde som problematiskt. Intervjupersonerna fick själva bestämma hur, var och när de ville vara med på intervjun, för att göra intervjusituationen så bekväm som möjligt för respondenterna. De tio intervjuerna som genomfördes var cirka 60 minuter långa, med några kortare och några längre.

Att ljudinspela intervjun är ett fördelaktigt tillvägagångssätt för att få en så fullständig information som möjligt. Ljudinspelningen ger en möjlighet att komma ihåg i detalj vad som sades samt att materialet kan kontrolleras i efterhand av någon annan (Descombe, 2016). Därför valde vi att under intervjuernas gång spela in samtalet med hjälp av gratisappen röstmemon på Iphone, en väl fungerande och smidig app. Dessutom var ljudinspelningen en förutsättning för att senare kunna lyssna och bearbeta materialet. Innan inspelningen startade säkerställdes att intervjupersonen godkände inspelningen. Dock påpekar Descombe (2016) att ljudinspelningen innebär en risk för att intervjupersonen känner sig hämmad. Om intervjuprocessen hanteras försiktigt och respektfullt, brukar det däremot inte vara några problem (ibid). Vi var därför noga med att förklara för intervjupersonerna varför inspelningen var nödvändig. Användningen av Iphones röstmemoapp medförde inget störningsmoment och vi fick uppfattningen av att den glömdes bort under intervjuns gång. Efter den första intervjun, valde vi att lyssna på inspelningen med en gång. Dels för att höra om ljudet var bra samt för att ta reda på om det var något i vår samtalsteknik som behövde förbättras eller om några frågor skulle revideras. I samband med det uppmärksammades några brister som åtgärdades, och vissa kompletterande frågor lades till i intervjuguiden.

### **3.4 Bearbetning och analys av data**

Semistrukturerade intervjuer är tidskrävande eftersom bearbetningen av materialet är omfattande (Descombe, 2016), varför mycket tid fick avsättas till denna process. Rennstam och Wästerfors (2015) påpekar att materialet måste bearbetas för att det ska resultera i något, det görs inte av sig själv. För att hantera problemet rekommenderas tre steg; att sortera, reducera och argumentera för materialet.

Med ovanstående i åtanke började vi med sorteringsarbetet, vilket gjordes genom att transkribera alla intervjuer. Transkriberingen kan ligga till grund för reflektion av vad intervjupersonerna

faktiskt har sagt och på så vis göra att nya infallsvinklar kan upptäckas (Bryman, 2018). Dessutom gav transkriberingen oss möjlighet att under bearbetandet sortera våra tankar, något som Hallin och Helin (2018) betonar är en stor fördel med att transkribera. Vi valde att transkribera intervjuerna utefter det som kändes mest relevant och förkortade delar som inte var väsentliga som forskningsmaterial. Vissa av intervjuerna gav mer material än andra, varför längden på transkriberingarna varierar. För att vara tidseffektiva delade vi upp intervjuerna och transkriberade hälften var. Det finns inget exakt krav på vilka delar som ska skrivas ut från intervjun, men det viktiga är att alla som skriver ut gör på samma sätt. Med det i åtanke satte vi gemensamt upp regler i förväg om hur transkriberingen skulle utföras. Subtila detaljer bör ses som viktiga då det kan säga något mer (Bryman, 2018). Därför valde vi att skriva ned mer än bara orden som sades, så som respondenternas skratt och funderingar. Genom denna process förtydligades saker som kunde tolkas som skämt, osäkerhet eller betoningar. Under arbetet med transkriberingen umgicks vi med materialet genom att skriva ned våra reflektioner. När transkriberingen var slutförd diskuterade vi gemensamt de tankar och idéer som uppstått.

När sorteringen var slutförd, valde vi att reducera materialet genom att välja ut de mest framträdande teman och relevanta citat relaterade till dem. Reduceringen handlar om att välja i materialet, det handlar om att hitta vad som är representativt för vår undersökning. Allt insamlat material kan inte återges i den slutgiltiga texten, materialet måste reduceras till en mer begriplig nivå (Rennstam & Wästerfors, 2015). I reduceringsprocessen identifierade vi följande teman; butikschef som livsstil, synen på chefskap, framträdande egenskaper, butiksdöd eller inte, e-handelns inflytande samt detaljhandelns ökade krav och vikten av att vara unik.

Slutligen är det viktigt att argumentera för sitt material. Argumenteringen visar vad studien bidrar med till vidare forskning, det vill säga materialet måste hävda något. Det räcker inte att bara skapa ordning utan argumentationen ska visa vilken ny kunskap som har tagits fram (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vår argumentation framgår i delen om empirisk analys, och tydliggörs i slutsats och diskussion.

### **3.5 Forskningsetiska principer**

Att följa etiska principer i sin forskning är inget som kan väljas bort och det är viktigt att det följer med under hela forskningsprocessen. Det är ett grundläggande inslag som finns till för att skydda de personer som medverkar i en undersökning (Descombe, 2016). Det finns fyra grundläggande principer, vilka benämns som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och

nyttjandekravet (Bryman, 2018). Redan vid det första kontakttillfället informerades intervjupersonerna om informationskravet och nyttjandekravet, vilket gav respondenterna tid att överväga sitt val av medverkan. Informationskravet innebär att undersökningspersoner ska informeras om syftet med studien och nyttjandekravet innebär att forskare förklarar vad materialet ska användas till och att materialet endast är avsett för forskningsändamål (ibid). Genom att säkerställa uppfyllandet av ovanstående krav, kunde vi dessutom undvika missförstånd eller otydligheter som annars hade kunnat uppstå.

I samband med intervjutillfället informerades respondenterna om samtyckeskravet.

Samtyckeskravet innebär att deltagarna är medvetna om deras samtycke, att medverkandet är frivilligt och att de är fria att avbryta intervjun när som helst (Bryman, 2018). Därför lade vi stor vikt vid att intervjupersonerna skulle känna sig trygga, avslappnade och att intervjun skulle ske på deras villkor. Om datainsamlingen inte innefattar någon personlig risk för respondenten, kan det vara tillräckligt med ett verbalt samtycke (Descombe, 2016). I vår studie medverkade personerna helt anonymt och inga känsliga områden berördes, därför ansåg vi att ett verbalt samtycke var tillräckligt. Samtycket säkerställdes när intervjupersonerna upprepade sitt samtycke i ljudinspelningen och samtliga godkände även att vi spelade in hela samtalet.

Konfidentialitetskravet innebär att alla personuppgifter ska behandlas konfidentiellt (Bryman, 2018). Det är ytterst viktigt att personerna inte lider någon som helst skada av att delta i undersökningen (Descombe, 2016). Att skriva ut vilken butik och vem butikschefen är, skulle eventuellt kunna vara negativt konkurrensmässigt för butiken och det kan hade kunnat begränsa deras villighet att tala öppet. Därför informerades respondenterna om konfidentialitetskravet redan innan intervjun påbörjades. Personliga detaljer ansågs inte heller tillföra någonting för att uppnå studiens syfte. Att utlova anonymitet var ett sätt för oss att säkerställa konfidentialitetskravet. Om anonymitet har utlovats, är det viktigt att även transkriberingarna säkerställer anonymitet (Hallin & Helin, 2018). Därför byttes alla namn ut mot pseudonymer, samt andra personliga detaljer censurerades eller utelämnades.

### **3.6 Tillförlitlighet av studien**

Vissa författare skriver att kvalitativa studier bör värderas på ett annat sätt än kvantitativ forskning. Istället för att fokusera på reliabilitet och validitet är det lämpligt att utgå från kriterierna tillförlitlighet och äkthet (Bryman, 2018). Tillförlitligheten består av fyra delkriterier: “(...) *trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera*” (ibid, s.467).

För att säkerställa trovärdigheten var vi under intervjun noga med att bekräfta och upprepa vad respondenterna svarade för att försäkra oss om att vi hade förstått dem rätt. Även i transkriberingarna var vi noga med att skriva på precis samma sätt som intervjupersonerna pratade, det vill säga att vi inte ändrade någonting för att texten skulle bli mer grammatiskt korrekt. För att uppfylla kriterierna överförbarhet och pålitlighet, var vi genomgående transparenta i vårt tillvägagångssätt. Genom att tydligt redogöra för de olika stegen i forskningsprocessen, innebär det att någon annan kan granska kvaliteten på studien och hur den har genomförts.

Det är även viktigt att kunna styrka och konfirmera studien (Bryman, 2018). Därför har vi försökt vara så objektiva som möjligt i bedömningen av det empiriska materialet. Personliga åsikter ska inte medvetet påverka resultatet. Det sista kriteriet som kvalitativ forskning måste ta hänsyn till är äkthet, vilket handlar om att återge en så rättvis bild som möjligt av intervjupersonernas åsikter (Bryman, 2018). För att säkerställa äkthet, försökte vi i högsta möjliga grad minska vår förförståelse och våra fördomar. På så vis hoppades vi kunna få in mer rättvisa svar. Dock är vi medvetna om att fördomar inte kan elimineras till fullo.

## 4. Empirisk analys

I kommande avsnitt introduceras och analyseras det empiriskt insamlade materialet i form av de intervjuer som har genomförts med butikshefer för mindre butiker. Analysdelen baseras på identifierade teman och resultatet ställs gentemot tidigare litteraturgenomgång. Att ha i åtanke vid läsningen av följande avsnitt är att samtliga respondenters identiteter har anonymiserats. Det innebär att varje person istället benämns med en siffra, exempelvis "intervjuperson 1". Anledningen är att det för studien inte är relevant vem som har sagt vad, utan fokus ligger på vad som har sagts. För att få en bättre förståelse för hur butikshefer upplever det nya detaljhandelslandskapet och ser på sin roll i detta, presenteras två huvudteman som följs av sex underkategorier. Vidare ligger underkategorierna till grund för att kunna besvara studiens frågeställningar.

### 4.1 Förändrat detaljhandelslandskap

---

#### 4.1.1 Butiksdöd: faktum eller ej?

Butiksdöden är en benämning för att fysiska butiker stänger igen och ersätts av andra handelsalternativ (Eskilsson & Fredriksson, 2010). En stor del av forskningen kring det nya detaljhandelslandskapet handlar om huruvida den fysiska butiken kommer att finnas kvar eller inte. Vissa forskare tror att vi bara har sett början på butiksdöden och att den negativa trenden är långt ifrån över (Helm et al., 2020). Andra har en positiv syn på butikskonceptet men i förändrat format (Johansson, 2018). Samtidigt finns det forskare som tar avstånd till begreppet butiksdöden och istället hävdar att den fysiska butiken blir mer attraktiv (Treadgold & Reynolds, 2016). Dessa kontrasterande åsikter återfinns i respondenternas svar.

En av respondenterna uppger att den märker av en minskad försäljning på grund av e-handeln och upplever till följd av det en oro över att behöva stänga igen. En annan tror istället att butiken kommer finnas kvar, men i ett annat format, som exempelvis i form av showrooms. Majoriteten av respondenterna tror emellertid att butiken kommer få ett uppsving och att framtidens konsument istället kommer efterfråga det lite mer unika och speciella som små butiker kan erbjuda.

Intervjuperson 2 redogör för vad hon tror att konsumenterna kommer att efterfråga i framtiden:

*“Men jag tror att kunderna kommer bli... vi blir mer och mer unika för varje år som går tycker jag. Och då vill man inte ha det alla andra har”. Så jag tror att man kommer vilja handla mer i små privata butiker” – intervjuperson 2*

Vidare uppger intervjuperson 3 att hon inte känner sig berörd av butiksdöden, utan snarare upplever motsatsen:

*“(…) för många år sen, kanske 5 år sen, då pratade alla om butiksdöden, att internet skulle ta över och så, men det har jag aldrig märkt av. Tvärtom har vi bara blomstrat, vi har rockat i alla lägen faktiskt” – intervjuperson 3*

Ovanstående citat indikerar på en positiv syn på framtidens butik och ett avståndstagande till begreppet butiksdöden. Några av respondenterna anser sig till och med ha ett ansvar för att motverka butiksdöden och innerstadens förfall. Intervjuperson 6 förklarar: *“Nej men jag vill värna om en levande innerstad, nån ska göra det”*. Eftersom de som är aktiva inom branschen har denna syn, kan det tolkas som att butiksdöden går att förhindra. De respondenter som är positivt inställda till framtidens fysiska butik, är dessutom samma personer som ständigt försöker hålla sig attraktiva och uppdaterade. Det kan tolkas som att butiksdöden är ett begrepp för de som inte vill förändra sig och anpassa sig till det nya detaljhandelslandskapet.

---

#### 4.1.2 E- handelns inflytande

Oavsett vilken inställning respondenterna har till den teknologiska utvecklingen, är e- handelns inflytande på detaljhandelsbranschen något som ingen kan bortse ifrån. Treadgold och Reynolds (2016) konstaterar att det nya detaljhandelslandskapet präglas av bland annat ökad e-handel och den teknologiska utvecklingen är en central faktor till att detaljhandeln ser ut som den gör. E-handelns inflytande är något som samtliga respondenter reflekterar över och på ett eller annat sätt tvingas ta hänsyn till. Vissa väljer att använda sig utav e-handel som ett komplement till sin butik, medan andra istället väljer att utveckla andra strategier. Intervjuperson 5 berättar om sitt självklara val att haka på trenden med e-handel. Eftersom internet når ut till mycket fler människor, ser hon fördelar i att e-handeln bidrar till en större kundkrets:

*“Nej men det är för att kunna sälja till fler helt enkelt. Har man en liten butik så kommer man ju bara sälja till dem som är, bor inom några kilometer, eller någon mil, beroende på hur speciella varor man har... Men har man e-handel så kan man ju sälja till hela Sverige och i förlängningen hela världen också”- intervjuperson 5*

För flera av respondenterna var valet gällande användning av e-handel inte alls lika självklart.

Nackdelarna de upplever väger tyngre än de eventuella fördelar de kan se av e- handel. De menar

att upprätthållandet av en egen webshop tar för mycket tid och kostar mer än det smakar.

Intervjuperson 3 menar dessutom att det blir för svårt för henne att konkurrera med de olika företag som har e-handel och som redan säljer samma märken som henne:

*“Jag tänker att vi har så stora varumärken i butiken, stora starka varumärken som har egna sidor. Så för mig att öppna upp en webshop eller något sånt, då hade jag behövt ha något mer än vad de kan erbjuda. Då måste jag sänka priser och det får jag inte, jag måste kanske ha att man får en gåva, och helt plötsligt försvinner marginalen” - intervjuperson 3*

Vidare förklarar intervjuperson 3 att om hon skulle driva en egen webshop skulle det ta bort fokus från det hon tycker om att göra och är bra på. Samtidigt hävdar hon att hon kan dra nytta av de fördelar som e-handeln medför utan att nödvändigtvis ha en egen webshop. Många av respondenterna påpekar att de ser nyttan med att använda internet, även om de inte erbjuder egen e-handel. Flertalet använder sig av sociala medier som exempelvis Instagram, Facebook eller hemsidor för att visa upp sina produkter och nyheter. Intervjuperson 6 reflekterar kring ämnet:

*“(…) många är inne på hemsidan och tittar, även äldre och så. Som har sett den här på hemsidan och sådär så shit nu är det ju jätteviktigt att man har en bra hemsida, och att man är med på sociala medier och så” – intervjuperson 6*

Berman (2019) konstaterar att majoriteten av konsumenter uppskattar att kunna titta på varor och få inspiration via olika kanaler innan de besöker en fysisk butik. Samtidigt värderar de möjligheten att kunna åka till en fysisk butik för att se, röra och prova innan de kommer till ett köpbeslut.

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att många av respondenterna känner sig berörda av e-handels inflytande. Även om de inte känner sig tvingade att erbjuda egen e-handel, anser respondenterna det vara viktigt att synas på nätet i det nya detaljhandelslandskapet.

---

#### 4.1.3 Högre krav och vikten av att vara unik

Att det nya detaljhandelslandskapet ser ut som det gör är till stor del på grund av globaliseringen och den tekniska utvecklingen. Alla länders företag påverkas mer eller mindre av alla andra länder och företag (Dicken, 2015), och detaljhandeln verkar därför i en helt ny värld. Att detaljhandelslandskapet genomgår en förändring är det ingen av respondenterna som sätter sig emot. Samtliga respondenter är överens om att förändringen i detaljhandelslandskapet är påtaglig och något som inte kan bortses ifrån. Många anser att den påverkar butiken och deras roll som



butikschef, och kommer fortsätta göra det i framtiden. Den största förändringen respondenterna upplever i det nya detaljhandelslandskapet är en ökad kravbild. Kravbilden kommer både från fler aktörer som konkurrerar och från konsumenter. En av respondenterna tror att rollen som butikschef kommer bli än mer avancerad och krävande än vad den är idag:

*“(…) kravbilden på butikschefen kommer ju inte bli mindre om man säger så. Och, sysslorna kommer inte bli mindre heller. Det kommer vara en stark roll, mycket man ska hålla reda på och mer online utåt. Det kommer nog vara mycket, man kommer se en förändring i det” -  
intervjuperson 10*

Citatet från intervjuperson 10 går i linje med vad Treadgold och Reynolds (2016) skriver om att konsumenter förväntar sig mer. Författarna skriver att konsumenter i det nya detaljhandelslandskapet bland annat förväntar sig att de ska kunna interagera med detaljhandlarna på flera sätt. En betydande anledning till de ökade förväntningarna är e-handelns omfattande framfart (Berman, 2019). Det kan därför tolkas som att e-handeln bidragit till att rollen som butikschef blivit mer omfattande. Även om butiken i fråga inte alltid har en egen webshop, måste butikschefen vara medveten om vad som sker på internet. Konsumenter kan exempelvis samla information om butikens produkter före besöket. Intervjuperson 10 fortsätter med att beskriva hur konsumenter ställer högre krav på kunskap och medvetenhet hos butikspersonalen:

*“För det är ju inte kul komma in i en sån här butik, så ställer man en fråga om sneakers och så står säljaren som ett frågetecken och ingen vet någonting, då blir det lite konstigt. Vi måste ju ändå vara med i matchen. Vi behöver inte ha koll på allt, men vi måste ju ändå vara med i matchen, vad som händer och sker i modevärlden liksom” - intervjuperson 10*

Ovanstående citat går i linje med vad Treadgold och Reynolds (2016) skriver om konsumenter i det nya detaljhandelslandskapet. De är allt mer informerade och deltagande i shoppingprocessen och ställer höga krav på butikerna. Konsumenter förväntar sig dessutom mer personlig uppvaktning (ibid). Likaså beskriver intervjuperson 9 hur konsumenter utmanar personalen i butiken och vad det innebär för henne i det dagliga arbetet:

*“Å många är mycket mer medvetna (...) Men då gäller det ju också för oss att vara pålästa och vara beredda på deras argument till varför inte. Så att vi blir mycket mer utmanande. När jag började här för fem år sedan så var liksom det största problemet att det var en ful färg eller att det var ett fult print” - intervjuperson 9*

Tidigare forskning konstaterar även att detaljhandlare möter större krav gällande hållbarhet och måste därför kunna tänka i nya banor (Spanke, 2020). Rollen som butikschef kan därför tolkas vara svårare i det nya detaljhandelslandskapet. Förutom att konsumenter är mer medvetna om vad de vill ha, betonar respondenterna att mycket av deras arbete handlar om hållbarhetsaspekter. Arbetet innefattar hållbarhetsaspekter, både från miljömedvetna konsumenter men också vad gäller leverantörer och deras leveranser. Hänsyn måste tas till allt från material och arbetsvillkor till lager och transport som behöver uppfylla vissa hållbarhetskriterier. Respondenterna uppger att de märker av att samhället rent generellt har ett större hållbarhetsfokus, något som de både vill och tvingas ta ställning till.

Trots de ökade kraven verkar rollen som butikschef ge mer utrymme för kreativitet och nytänkande, bara man som butikschef är öppen för det. En av respondenterna uppger att hon använder det ökade kravet om hållbarhet som ett sätt att utmärka sig gentemot andra. Detta indikerar på att det nya detaljhandelslandskapet kan innebära både hot och möjligheter, allt beroende på hur det hanteras. Vad samtliga respondenter är överens om, är att förändringen innebär ett nytt arbetssätt. Det handlar om att sticka ut och vara unik, oavsett hur de väljer att göra det på. Treadgold och Reynolds (2016) poängterar att företag bör skilja på och fundera över vilka kompetenser som är viktiga för verksamheten och vilka som är mindre viktiga. De måste kunna ta beslut om vad företaget ska satsa på och investera mer i (ibid).

Respondenterna poängterar vikten av att ha något som sticker ut i mängden för att överleva i det nya detaljhandelslandskapet. Det framgår tydligt vara något som varje intervjuperson har funderat länge på. Även om varje butik har egna sätt att utmärka sig, är butikscheferna överens om att det är centralt att hitta sin specialitet. Intervjuperson 3 menar att fokus bör ligga på något man brinner för och tycker är roligt, annars riskerar man att förlora sin position och tappa sitt viktigaste konkurrensmedel. Vissa har valt att fokusera extra på hållbarhetsaspekten, vissa har valt att använda tekniska komplement medan andra har valt att gå in för personlig service. Intervjuperson 5 beskriver hennes syn på att utmärka sig: *“(…) att man inte försöker kopiera någon annans koncept, så man har någonting eget tror jag på”*.

Tidigare forskning betonar betydelsen av hög kundservice. De företag som slagit igenom i nutid och blivit framgångsrika har haft ett tydligt kundfokuserat tankesätt med kunden i centrum, och det på en helt ny nivå (Treadgold & Reynolds, 2016). Att kundservice är en betydande del av arbetet bekräftas av samtliga respondenter, som poängterar att service är en stor prioritering. Intervjuperson

8 beskriver sina tankar kring ämnet enligt följande: *“Om man nu klarar av och vara kvar här så måste man ha någonting som är bättre än e-handeln, för de som vill handla i butiken så är service jätteviktigt”*. Citatet kan tolkas som att hög kundservice är en nödvändighet. Tolkningen är att om inte butikerna kan erbjuda tillfredsställande service, finns det ingen anledning för konsumenter att besöka den. Om kundservice ska ses som en fördel, gäller det att använda sig av den på ett innovativt sätt.

Johansson (2018) poängterar att i framtidens butik räcker det inte att vara trevlig. Butiken måste hjälpa kunden att välja och veta vad som är bäst för kunden och komma med förslag. Även Treadgold och Reynolds (2016) betonar att företag måste vara mer förutseende, hänga med i snabba förändringar i konsumentbeteende och spotta trender. Vidare menar de att det inte är kundens uppgift att veta vad de vill ha. Intervjuperson 9 förklarar hur hon använder personlig service på ett unikt sätt och hjälper kunder med deras köpbeslut:

*“Men vi kan ju också övertala kunder att testa något nytt. (...) Då öppnar man ju ögonen för något nytt och det är ju bara vi som kan göra det till kunden. För att vi väljer att tänka utanför vad kunden själv säger. Men jobbar inte butiker så så kommer de ju inte att överleva” - intervjuperson 9*

Samtliga respondenter uttrycker således vikten av att vara unik för att kunna möta detaljhandelns ökade krav. Det är vad som kommer avgöra huruvida butiken finns kvar i framtiden eller inte och det handlar om att erbjuda något mer än sina konkurrenter.

## **4.2 Rollen som butikschef**

---

### *4.2.1 Butikschef som livsstil*

En central del av chefskapet innefattar att planera, organisera och koordinera (Nen, 2015). Arbetet består av både planerade och oplanerade aktiviteter och beskrivs ofta som hektiskt och komplext (Alvehus & Jensen, 2015). Forskningen bekräftas av hur respondenterna beskriver sitt arbete som butikschef. Samtliga respondenter uttrycker att rollen som butikschef innebär många arbetsuppgifter, allt ifrån bokföring och schemaplanering till att stötta och motivera sina anställda. Intervjuperson 3 beskriver sin roll som butikschef enligt följande: *“(...) jag är butikschef, marknadschef, säljchef, inköpschef, mix av allt”*. Av citatet framgår att rollen innefattar en rad olika titlar. Respondenterna betonar att ingen dag är den andra lik och de måste vara förberedda på att allt kan hända. En dag kan allt gå som smort medan nästa dag inträffar ett rån. Även mindre dramatiska

företeelser inträffar på grund av mänskliga faktorer, där det kan handla om att hantera arga kunder eller en medarbetare som blivit sjuk. En annan respondent beskriver sin roll enligt följande:

*“Det kan låta nice vara butikschef, kolla lite budgetar, ha hand om personal, gå runt kolla i butiken men det är ett jäkla jobb. Det är ett jäkla slit bakom kulisserna, och det är kanske inte alla som orkar med det” - intervjuperson 10*

Citatet kan tolkas som att rollen som butikschef för med sig hårt arbete. Intervjuperson 10 betonar att även om arbetet kan uppfattas som “a piece of cake”, kräver det mer engagemang än vad många möjligtvis tror. Många av respondenterna uppger vidare att rollen som butikschef innebär uppoffringar som ibland går ut över privatlivet. Att vara en butikschef blir mer än ett arbete, det blir en livsstil. Respondenterna uppger att det inte är ett arbete som lämnas kvar vid dagens slut, utan det följer med en hem. Oavsett om de befinner sig i sommarstugan, på gymmet eller i soffan finns alltid butiken med i bakhuvudet. Att skilja på arbetstid och ledig tid är något många av respondenterna betonar som en av de största utmaningarna med sin roll. Intervjuperson 6 berättar att hon till och med efter en förlossning hade tanken på butiken och hur hon snabbt var tillbaka på arbetet efter att hon fick sitt yngsta barn:

*“(…). det är en livsstil. Jag har aldrig gjort någonting med mina barn.. fick min yngsta, han fyller 28 nu, eller 29. Jag jobbade till och med lördagen, fick honom på måndagen, och sen var jag tillbaka här på fredagen. Hans farmor passade honom, kom in här så ammade jag honom” - intervjuperson 6*

Vidare förklarar intervjuperson 2 hur hon har svårt att släppa tankarna om butiken även på sin fritid och att hon känner ett stort personligt ansvar, särskilt i extra utmanande tider som covid-19 pandemin:

*“Just nu hade det kanske varit enklare att bara vara anställd av någon stor kedja och kunna sova gott om nätterna och gå till jobbet på morgonen. Men vi har alla ett ansvar och känner det stora ansvaret, för vi alla vill att detta ska ros iland och det är ett litet familjeföretag och det är skillnad tror jag” - intervjuperson 2*

Utifrån ovanstående kan det tolkas som att rollen som butikschef innebär ett stort åtagande. Några respondenter benämner till och med sin butik som deras “lilla bebis”, något som tydliggör hur stort ansvar och engagemang butikscheferna faktiskt känner. Alvehus och Jensen (2015) redogör för att

chefer behöver ansvara för frågor som gäller gott eller ont, rätt eller fel, ansvarslost eller ansvarsfullt. En chef har ett moraliskt ansvarstagande och kan inte skylla ifrån sig (ibid). Det kan förklara varför butikscheferna upplever ett så stort ansvar, eftersom deras handling kan påverka hela butikens prestation. En av respondenterna är noga med att betona att hon alltid har huvudansvaret, även om någon av hennes anställda skulle göra misstag:

*“Sen så handlar det ju ganska mycket om att jag vill inte driva saker och ting utifrån ett hierarkiskt perspektiv men jag vill inte heller lägga det ansvaret på dom som dom inte är skyldiga att ta! Så det handlar ju om att jag tar det ansvaret även ifall dom gör fel för att det är jag som ska projicera. Är det någon som klantar sig så är det minst 50 procent mitt fel. Så att så är det” - intervjuperson 4*

Trots att rollen som butikschef innebär löpande utmaningar och det ibland har förekommit motgångar, verkar samtliga respondenter nöjda med att ha den livsstilen. Tolkningen är att butikscheferna brinner för sitt yrke och oavsett hur de ser på sin roll är det variationen av arbetsuppgifter som gör att så många älskar sitt jobb. Intervjuperson 1 beskriver det enligt följande: *“(…) ingen dag som är den andra lik.. aa det är det som jag brinner för”*. De betonar dessutom att en av de mest positiva delarna av arbetet är friheten att få bestämma själv samtidigt som de har möjlighet att vara kreativa. När vi ställde frågan om de någonsin velat sluta med arbetet som butikschef, svarade samtliga intervjupersoner med ett bestämt nej.

---

#### 4.2.2 Synen på chefskap och ledarskap

Nen (2015) betonar som tidigare nämnt att kännetecknande för chefskap är planering, organisering och koordinering. Chefskap innebär dessutom ett stort ansvarstagande (Alvehus & Jensen, 2015). Samtliga respondenter uppger sig arbeta med ovanstående och de betonar att de känner ett stort ansvar för butikens prestation. Trots det tar respondenterna avstånd till att kalla sig själva för chefer. Även om de säger sig utöva chefskap, vill de hellre uppfattas som ledare. Carroll och Levy (2008) konstaterar i sin forskning att det är vanligt förekommande att hellre identifiera sig själv som en ledare än som chef. Författarna skriver att ledarrollen ger uppskattning och större betydelse, medan identiteten som chef uppfattas som fyrkantig och strikt (ibid). Intervjuperson 1 uttrycker sig enligt följande: *“(…) jag ser mig själv som en ledare, jag tar vakanser och sådär. Då brukar jag säga såhär till mina tjejer, ge mig ingen anledning att behöva vara en chef”*.

Det kan således tolkas som att respondenten ser på begreppet chefskap i en mer negativ klang, som något strikt och hierarkiskt. Tolkningen att chefskap uppfattas som mer negativt än ledarskap,

baseras även på flera av respondenternas påståenden. Respondenterna ser på chefskap och ledarskap som olika saker. De ser på chefskap som något som ska göras, medan de snarare ser på ledarskap som något man är. Forskning visar att det finns en otydlighet vad gäller begreppen chef och ledare. Schedlitzki och Edwards (2018) skriver att ledarskap och chefskap kan ses som två olika processer, men det behöver inte betyda att det måste vara olika personer som utövar det. Däremot är båda processerna viktiga för att en organisation ska fungera och vara framgångsrik (Nen, 2015).

Det är inte heller självklart att de anställda uppfattar chefen som en ledare bara för att den sitter på en chefsposition, utan det handlar om hur chefen beter sig i det sociala sammanhanget (Chiu et al., 2017). I samtalet om relationen till sina anställda, delar respondenterna samma åsikt om hur de vill utöva ledarskap. De vill skapa en familjär, icke- hierarkisk känsla i butiken kollegor emellan och de vill att medarbetarna ska känna engagemang för sitt arbete. Intervjuperson 2 beskriver:

*“Jag tror mycket på det att det INTE är någon hierarki utan vi alla gör vårt bästa och jobbar för samma mål. Men sen är det ju olika vem som tar ansvaret just idag. Alla behöver ju dra sitt strå men det gör vi på olika sätt” - intervjuperson 2*

Om ledaren lyckas skapa en arbetsmiljö där de anställda trivs, kan det tänkas att de i sin tur värnar mer om företaget. Flaherty et al. (2009) betonar att ett framgångsrikt ledarskap kan göra att personalen vill prestera så bra som möjligt. Respondenterna betonar vikten av att de anställda känner trygghet och uppskattning på arbetet. Medarbetarna ska gå till jobbet för att de själva vill och känner sig motiverade, inte bara för att de som butikschefer begär det. Denna syn på ledarskap går i linje med vad Kotter (1990) skriver att ledarskap handlar om, nämligen att skapa motivation och inspiration. Intervjuperson 7 understryker hur hon agerar gentemot sina anställda: *“Men det är just att ha positiv energi och att man är närvarande och lyhörd och försöker se till varje medarbetares frågor och att ingenting är liksom konstigt så att dom vågar komma till en”*. Även intervjuperson 3 betonar vikten av att lyssna på sina anställda. Hon beskriver att chefens beteende kan ligga till grund för hur bra de anställda trivs på jobbet:

*“Nej men det är ju egentligen såklart att vara tydlig. Och jag tror det är viktigt att man kan lyssna. Lyssna in gänget. Det finns inget värre än en chef som bara går one-way, det är ju det värsta. Då är man på plats ett tag, letar nya jobb och sen slutar” - intervjuperson 3*

Likaså understryker flera av respondenterna att de vill att personalen ska känna samhörighet genom deras ledarskap. Butikscheferna vill inte sitta på några “höga hästar”, styra och ställa. De vill hellre

visa vägen med engagemang, skapa riktning för sina medarbetare och få de anställda att känna att de sköter butiken som ett team. Varje individ är av betydelse oavsett vilken position de har. Att respondenterna inser betydelsen av sitt ledarskap, går i linje med Smircich och Morgans (1982) studie. De skriver att personer framträder som ledare genom hur de själva agerar, det vill säga att de skapar mening, tar tag i vad som bör göras och skapar fokus för nytt perspektiv (ibid).

Intervjuperson 10 understryker att han försöker visa vägen för och motivera sina anställda genom sitt eget agerande:

*“Många kan gilla att peka med stora handen, dirigera och va lite rak och lite så att jag är chef, jag bestämmer, du gör det och sådär, men ibland, eller jag är sån att jag kan ibland hugga tag i ganska mycket skitsaker också bara för att visa det inte är några problem för mig att göra det också” -  
intervjuperson 10*

Ett framgångsrikt ledarskap kan bidra till ökad motivation och därmed ökad prestation (Flaherty et al., 2009). Respondenterna hävdar att en stor del av hur de utövar ledarskap handlar om just att skapa motivation. Förutom att skapa mening och visa riktning, menar de att små, enkla medel kan bidra till att medarbetarna känner större motivation och engagemang. Det kan handla om allt ifrån att anordna säljtävlingar, till att göra fritidsaktiviteter ihop eller bara om att bjuda på fika.

Tolkningen är således att butikscheferna är måna om sin personal och inser vikten av medarbetarnas trivsel på arbetet.

Vad som är intressant gällande butikschefernas syn på chefskap och ledarskap är att de trycker på ledarskapets betydelse, trots den lilla personal de har. Många av respondenterna har få anställda i sina butiker och saknar hierarkiska strukturer. En första tanke kan därför vara att behovet av en ledare inte är särskilt stort, men resultatet visar motsatsen. Smircich och Morgan (1982) hävdar att i icke-hierarkiska grupper behövs en ledare eftersom en grupp i längden tappar riktning om ingen tar ledarrollen. Författarna betonar dessutom att ledarskap i stora drag fungerar som en referenspunkt utifrån vilken organisationen kan få riktning (ibid). Detta överensstämmer med respondenternas svar, som betonar vikten av att deras personal uppfattar dem som en ledare. Även i små butiker verkar behovet av riktning, stöttning och mening vara av stor betydelse.

---

#### 4.2.3 Framträdande egenskaper

Alvehus och Jensen (2015) skriver att ledarskap handlar om mer än bara att uppnå vissa egenskapskriterier. Bara för att en person besitter vissa egenskaper betyder det inte att den per

automatik är en framgångsrik ledare (ibid). Respondenternas svar indikerar emellertid på att det finns en poäng med att beakta ledaregenskaper eftersom de kan ha betydelse för hur väl butikschefen presterar. Intervjuperson 6 berättar om hur hennes tålmodiga och uthålliga personlighet har underlättat för henne att lyckas med butiken genom åren: *“(...) jag är ju rätt seg. Man måste vara seg... ja och man måste våga”*.

Samtliga respondenter uttrycker att vissa egenskaper och förmågor är centrala för rollen som butikschef. De betonar förmågan att vara närvarande och lyhörd, nyfiken och nytänkande, tålmodig och uthållig. Likaså att vara modig inför vad framtiden kan innebära och att våga ta risker. Intressant är att samtliga respondenter, oberoende av varandra, tar upp ovanstående egenskaper som viktiga för att klara av arbetet som butikschef. De poängterar även att dessa har hjälpt dem ta sig till sin nuvarande position. Något som respondenterna trycker särskilt på är att vara risktagande och att ibland våga satsa på något som känns osäkert. Intervjuperson 1 berättar om hennes känslor kring att kollegan föreslog idén om att starta en tilläggstjänst. Det var något som intervjuperson 1 till en början upplevde som osäkert och till och med lite läskigt, men som har visat sig vara en stor framgång:

*“Och hon fick stort motstånd, både från mig... för jag var sådär åh men nej åh det kommer vara så jobbigt liksom... men hon bara men nej det kommer gå jättebra! Okej, vi testar, och sen har jag bett om ursäkt 100 gånger” – intervjuperson 1*

Förutom att diskutera egenskaper som är viktiga just nu, nämner flera av respondenterna egenskaper som de tror kommer vara extra viktiga i framtiden med hänsyn till det nya detaljhandelslandskapet. Framtida ledaregenskaper benämns i tidigare forskning och Treadgold och Reynolds (2016) tar upp fem förmågor de tror kommer vara viktiga för företagsledare i framtiden. Författarna betonar vikten av att vara risktagande, kunna acceptera osäkerhet i en miljö som innefattar ovisshet, att hålla sig uppdaterad, prioritera rätt saker och att främja innovation (ibid). De egenskaper respondenterna betonar går i linje med tidigare forskning. Särskilt framträdande är en tro på att nyfikenhet och nytänkande kommer vara viktigt i framtiden. Intervjuperson 2 redogör för sina tankar kring framtidens butikschef: *“(...) ja så jag tror man måste vara ganska nyfiken och ha koll på omgivningen och på vad som händer. Nyfiken tror jag är jätte viktigt, att man inte fortsätter på de gamla spåren”*.



Ovanstående citat bekräftar även vad Mertensa och Recker (2020) påvisar i sin forskning, nämligen betydelsen av att butikspersonalen kan tänka utanför boxen och på det sättet erbjuda värde till kunden. Butikschefer har en viktig roll i att uppmuntra sin personal till mer effektiva sätt att skapa värde (ibid). Att kunna tänka utanför boxen betonas av respondenterna, som upplever det väsentligt för att klara den ökade konkurrensen och bibehålla sin position i det nya detaljhandelslandskapet. Slutligen kan det tolkas som att kombinationen av ett framgångsrikt ledarskap och identifierade egenskaper är av värde för rollen som butikschef.

## 5. Slutsats

*Syftet med studien har varit att studera butikschefers uppfattning om det nya detaljhandelslandskapet samt hur de ser på sin roll som butikschef. Genom en kvalitativ forskningsstrategi och kvalitativa intervjuer kunde empiri samlas in för att besvara studiens två frågeställningar. Utifrån tidigare forskning kring det nya detaljhandelslandskapet, chefskap och ledarskap, har vi fått en förståelse för resultatet och vilka slutsatser som kan dras ifrån det. I följande avsnitt presenteras våra slutsatser med utgångspunkt i syftet och frågeställningarna. Till att börja med presenteras slutsatserna och svaren på frågeställningarna vilket följs av en diskussion kring dem.*

### **Frågeställning 1: Hur uppfattar butikschefer det nya detaljhandelslandskapet?**

I studien identifieras att samtliga butikschefer upplever hotet från e-handeln som påtagligt och något som påverkar deras vardag. De är överens om att förändringen i detaljhandelslandskapet innebär ett förändrat arbetssätt. Vidare påvisar studien att även om alla respondenter är överens, tar det sig uttryck på olika sätt och hur butikscheferna bemöter förändringen skiljer sig avsevärt. Några valde att hoppa på tåget och expandera sin verksamhet till e-handeln, medan andra istället valde att förstärka den fysiska butiken och göra den än mer attraktiv på olika sätt. Däremot är alla överens om att det är väsentligt att synas på internet.

En viktig aspekt vi har identifierat är att majoriteten av respondenterna tar avstånd till begreppet butiksdöden. Enligt intervjupersonerna innefattar det nya detaljhandelslandskapet mycket mer än så, och förändringen är inte synonym med negativa konsekvenser för fysisk handel. Förändringen kan istället innebära ett uppsving för butikerna. Mycket handlar om ens inställning och huruvida man är villig att anpassa sig eller inte. De tillfrågade butikscheferna tror att framtidens konsument kommer efterfråga sådant som sticker ut i mängden, vare sig det är i ett unikt sortiment, utomordentlig personlig service eller användning av tekniska komplement. Det viktiga är att konsumenten upplever butiken som intressant, speciell eller exklusiv. Här kan därför småbutikerna finna sin konkurrensfördel.

Studien visar även att butikschefer upplever att förändringen i detaljhandelsbranschen innebär högre krav. Kravbilden kommer från konsumenter likväl som från andra aktörer. Konsumenter kräver att butikscheferna har högre kunskap och är uppdaterade om vad som händer i branschen. Likaså förväntas de uppfylla hållbarhetskrav och vara mer framåtriktade och innovativa. Vidare framgår att

rollen som butikschef upplevs vara svårare i det nya detaljhandelslandskapet och uppgiften förväntas inte bli mindre komplex i framtiden. Samtidigt som kravbilden är stor, medför förändringen utrymme för kreativitet och nyskapande. Det är en del av det nya detaljhandelslandskapet som intervjupersonerna upplever som positiv och som ger dem inspiration. I det nya detaljhandelslandskapet är det viktigt att utmärka sig och skapa något unikt för den egna verksamheten, vilket betonas av intervjupersonerna som den avgörande faktorn till framgång.

Sammanfattningsvis uppfattar butikscheferna förändringen i detaljhandelslandskapet som påtaglig och att den medför både hot och möjligheter. Trots utmaningar i form av högre kravbild och ökad konkurrens, ser de sig ha goda möjligheter att bemöta dem. Att butikerna arbetar med ett unikt koncept är således viktigt för att överleva i det nya detaljhandelslandskapet.

### **Frågeställning 2:** *Hur ser de på sin roll som butikschef?*

Rollen som butikschef kräver ett stort ansvarstagande, innefattar många olika arbetsuppgifter och ibland uppoffringar. Enligt intervjupersonerna blir det ofta en livsstil att vara butikschef, och många av intervjupersonerna uppger att de tar med sig arbetet hem vid dagens slut. Rollen som butikschef kräver ett fullständigt åtagande, det går inte att vara butikschef halvhjärtat. Samtliga respondenter betonar även att vissa egenskaper är fördelaktiga för rollen som butikschef och underlättar hanteringen av de uppgifter som rollen innefattar. Studien visar således att butikscheferna ser på sin roll som viktig för att kunna skapa ett unikt koncept och hantera de utmaningar som det nya detaljhandelslandskapet för med sig.

Likaså visar studien att butikscheferna i större bemärkelse ser sig som ledare än som chefer. Det framgår således att det finns en uppfattning om att ledare och chef innefattar olika saker, även om rollen som butikschef kan tänkas innebära båda delar. När de talar om sig själva som ledare betonar de vikten av att vägleda sina anställda och föregå med gott exempel. De vill skapa riktning och mening, samtidigt som de vill minimera känslan av hierarki. De nämner hur viktigt det är att samtliga arbetar mot samma mål för att kunna uppnå önskat resultat. Ett framgångsrikt ledarskap är således viktigt för butikens prestation och rollen som butikschef går följaktligen till stor del ut på att utöva ledarskap.

Sammanfattningsvis ser butikscheferna på sin roll som betydelsefull. Detta för att rollen innefattar att leda de anställda, att hantera motgångar och det handlar om att ta ansvar för butikens resultat.

Rollen som butikschef är därför central för hur väl butiken presterar och butikschefen kan ses som en möjliggörare som bidrar till butikens konkurrenskraft i det nya detaljhandelslandskapet.

## 6. Diskussion

*I följande avsnitt diskuteras vad resultatet betyder, vad som kan ha påverkat det och vad resultatet kan bidra till. Vidare presenteras förslag på fortsatt forskning inom ämnet.*

Till följd av den förändring som sker i det nya detaljhandelslandskapet blir rollen som butikschef allt mer krävande. Butikscheferna möter högre krav från konsumenter såväl som andra aktörer. Studien visar att butikschefers inställning till förändringen har en stor betydelse för hur väl butiken klarar av att möta de olika utmaningar som det nya detaljhandelslandskapet för med sig. Studien bidrar till en ökad förståelse för hur de som arbetar i branschen ser på förändringen som det talas mycket om. Vidare bidrar studien till en ökad förståelse för vilka krav som finns i det nya detaljhandelslandskapet samt hur dessa kan hanteras av små butiker.

Studiens resultat kan vara av intresse för butiksägare, butikschefer eller andra som funderar på att starta en fysisk butik. Butiksägare kan ta del av studien för att förstå hur en butikschef behöver tänka och agera, och ha det i åtanke vid rekryteringsprocessen. Vidare är resultatet av intresse för butikschefer som känner sig hotade av det nya detaljhandelslandskapet. Undersökningen visar dessutom att butiksdöden inte behöver vara ett lika stort hot som många tror. Resultatet kan därför bidra till att fler vågar följa sin dröm och öppna sin egen butik. Studiens resultat kan även användas av stadsplanerare som avser skapa en attraktiv stadskärna. Eftersom resultatet visar vikten av unika koncept i det nya detaljhandelslandskapet, kan det underlätta valet av vilka butiker att satsa på för att göra stadskärnan mer levande.

En intressant aspekt som är viktig att belysa är att det under studiens genomförande råder en pandemi över hela världen med anledning av viruset covid-19. Människor rekommenderas att stanna hemma, leveranser i världen har stannat av och butiker har behövt skära ner på personal. Detaljhandeln möter ovanligt stora utmaningar med anledning av viruset och de medföljande restriktionerna som påverkar samhället. Resultatet kan därför ha blivit påverkat av omständigheterna kring coronaviruset. Det är möjligt att den svåra tid som råder kan ha påverkat synen på hur butikschefer ser på sin roll och på detaljhandelslandskapet. Vidare är det intressant att butikschefer tog sig tid till att ställa upp i studien trots omständigheterna, vilket kan indikera på ett intresse för vad som händer i branschen och en vilja att göra intryck på dess framtid.

Studien har fokuserat på små butiker och deras butikschefer. Det är möjligt att butikschefer för stora butiker eller för butiker som ingår i en kedja har en annan uppfattning om rollen som butikschef och

det nya detaljhandelslandskapet. Majoriteten av butikscheferna i studien var dessutom ägare till sin butik, vilket skulle kunna ha medfört en större känsla av ansvar. Det är därför viktigt att vara medveten om att även detta kan ha influerat resultatet.

### **6.1 Förslag till vidare forskning**

I resultatet betonas vikten av ett framgångsrikt ledarskap för framtida överlevnad för den fysiska butiken. Därför föreslår vi att framtida studier fokuserar på hur butikschefer utövar ledarskap i praktiken. För att få en djupare förståelse för butikschefernas ledarskap, hade det av den anledningen varit intressant att intervjua de anställda i butikerna. Förändringen i detaljhandelslandskapet sker i snabb takt, och det är svårt att förutspå vad som händer närmast. Därför hade det varit intressant att återkomma till samma chefer efter några år för att se om det har skett någon förändring i deras uppfattning.

Slutligen kan det vara av intresse att studera ämnet utifrån ett generationsperspektiv. Det gick att utläsa en attitydskillnad i resultatet relaterat till ålder och inställningen till det nya detaljhandelslandskapet var något mer positiv bland de butikschefer som var under 50 år. Huruvida ålder är relevant för hur butikschefer uppfattar sin roll och förändringen i detaljhandelslandskapet, hade således varit intressant att belysa. En komparativ studie mellan äldre och yngre butikschefer hade förslagsvis kunnat göras för att vidga förståelsen ytterligare. En aspekt som hade kunnat förbättras i studien hade varit att uppnå en mer jämn könsfördelning, vilket hade ökat mångfalden bland respondenterna. Förslag på vidare forskning kan därför vara att studera om huruvida kön har en påverkan och om åsikterna skiljer sig mellan de olika könen.

## 7. Litteraturförteckning

### Böcker:

- Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod* (andra upplagan), Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder* (tredje upplagan), Stockholm: Liber AB.
- Dicken, P. (2015) *Global Shift, Seventh Edition: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Guilford Publications
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom Samhällsvetenskaperna*. (trejde upplagan) Lund: Studentlitteratur AB.
- Eskilsson, L. & Fredriksson, C. (red.) (2010). *Butiken – Upplevelse, organisering och plats*. Malmö: Liber.
- Hallin, A. & Helin, J. (2018) *Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johansson, U. (2018) *Framtidens fysiska butik. Digitalisering, upplevelser och hållbarhet*. Lund: Mediatryck.
- Kotter, J. (1990): *A force for change- how leadership differs from management*. New York, The free press
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Schedlitzki, D. & Edwards, G (2018) *Studying Leadership: Traditional and critical approaches*, (second edition) London: SAGE publications Ltd
- Spanke, M. (2020). *Retail Isn't Dead: Innovative Strategies for Brick and Mortar Retail Success*. Switzerland: Springer International Publishing

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Treadgold, A. & Reynolds, J. (2016). *Navigating the New Retail Landscape. A guide for Business Leaders*. Oxford: Oxford University Press.

### **Artiklar:**

Berman, B. (2019). Flatlined: Combatting the death of retail stores. *Business Horizons*, 62(1), 75–82. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.bushor.2018.08.006>

Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to Management: Leadership Defined By What It Is Not. *Organization*, 15(1), 75–96. <https://doi.org/10.1177/1350508407084486>

Chiu, C.-Y., Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 334–348. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.leaqua.2016.05.004>

Flaherty, K. E., Mowen, J. C., Brown, T. J., & Marshall, G. W. (2009). Leadership Propensity and Sales Performance among Sales Personnel and Managers in a Specialty Retail Store Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1), 43–59. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290103>

Helm, S., Kim, S. H., & Van Riper, S. (2020). Navigating the 'retail apocalypse': A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.jretconser.2018.09.015>

Mertensa, W., & Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.jretconser.2019.101937>

Nen, M. (2015). Leader Vs Manager. Influences and Contributions to Team Development. *SEA: Practical Application of Science*, III(8 (2/2015)), 269–272.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.



## **Bilaga**

### **Intervjuguide – kort version**

#### **Frågor om jobbet**

Kan du berätta om dig själv

Vem är du (heter, familj, intressen osv - inte så viktig) Hur länge du jobbat här

Hur många är ni som arbetar?

Beskriv en typisk arbetsdag för dig ...

Beskriva verksamheten, vad innebär dina arbetsuppgifter Vad tycker du är roligast med ditt jobb?

Berätta vad Du är mest stolt över med din butik? Fördelning arbetsuppgifter?

#### **Frågor om chefsrollen**

Vad anser du att din roll i butiken är?

Vad är mest inspirerande med att vara butikschef?

Hur kommer det sig att du blivit butikschef?

Vad upplever du är den största skillnaden med att vara butikschef och personal? Vilka egenskaper anser du vara viktiga hos en butikschef?

Vad tycker du är svårast med att vara butikschef?

Vad har du för relation till din personal?

Kan Du ge mig exempel på en gång när det varit riktigt tufft att vara butikschef.... Har du någon gång velat sluta vara butikschef?

#### **Frågor om förändringsprocessen**

*Nu skulle vi vilja prata lite om hur du ser på den förändring som sker inom handeln.... Hur ser du på den förändring som e-handel osv innebär? (förändrat handelslandskap) Gör du något speciellt för att utmärka dig i denna förändring?*

Vad gör du för att sticka ut bland all konkurrens? - varför tror du det är det bästa?

Om ngn form utveckling ex e-handel/online-bokningar - vem tog initiativet?

Vad tror du andra butiker tänker kring denna förändring som sker?

#### **Förändrad roll?**

Tror du det kommer vara skillnad på att vara butikschef idag och om 10 år? Märker du någon skillnad på hur det är att vara butikschef idag gentemot tidigare? Vilka chefsegenskaper tror du kommer vara viktiga i framtiden?

Upplever du att det har varit svårt att "byta roll"?