

Investeringar för en digital framtid:

En kvalitativ fallstudie av företag inom detaljhandelns arbete med investeringar i AI-teknik.

Av: Rina Rosengren Bouius & Olov Wicklund Lindroth

Handledare: Cheick Wagué

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagekonomi med inriktning finansiering | vårterminen 2020

Programmet för Management med IT



Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	4
1.4 Forskningsfrågor	4
1.5 Avgränsningar	4
2. Teori och tidigare forskning	5
2.1 Tidigare forskning	5
2.1.1 Artificiell intelligens	5
2.1.2 Förändringsprocesser	5
2.1.3 Konkurrenskraft	6
2.1.4 Investeringar och värde	7
2.2 Teoretisk referensram	8
2.2.1 Maximering av företagsvärdet	8
2.2.1.1 Stakeholder Theory	8
2.2.1.2 Enlighthened value maximization	8
2.2.2 Resursberoende-teorin	9
2.3 Litteratur	10
2.3.1 Implementering av AI inom organisationer	10
2.4 Teoretisk sammanställning	11
3. Metod	12
3.1 Forskningsansats & strategi	12
3.2 Forskningsdesign	12
3.3 Urval	13
3.3.1 Respondenter	13
3.3.2 Studieobjekt	14
3.4 Insamling och analysering av data	14
3.5 Trovärdighet och Äkthet	15
3.5.1 Trovärdighet	15
3.5.1.1 Tillförlitlighet	15
3.5.1.2 Överförbarhet	15
3.5.1.3 Pålitlighet	16
3.5.1.4 Konfirmering	16
3.5.2 Äkthet	16

3.6 Metoddiskussion	16
3.7 Källkritik	17
4. Empiri	18
4.1 Studieobjekt	18
4.1.1 Hennes & Mauritz	18
4.1.2 J. Lindeberg	18
4.2 Intervjuer	19
5. Analys	23
5.1 Investeringarnas roll	23
5.2 Initiativtagande till investeringar i AI	24
5.3 Företagens investeringsarbete	25
6. Slutsats	27
6.1 Vilken roll har investeringar i AI och liknande teknik haft för företagen?	27
6.2 Varför investerar företagen i ny teknik som AI?	27
6.3 Hur arbetar företagen med investeringar i AI?	28
7. Diskussion och framtida forskning	29
Källor	31
Bilagor	37

Sammanfattning

Syftet med denna undersökning är att på djupet studera hur två företag inom detaljhandeln arbetar med investeringar i AI och liknande teknik samt undersöka vilken roll dessa investeringar haft för de två företagen. Detaljhandeln fyller en viktig funktion inom den svenska ekonomin och står för en tiondel av Sveriges BNP. Branschen har de senaste åren genomgått en omfattande digital utveckling vilket lett till att företag tvingats genomföra stora investeringar i ny teknik som AI för att bibehålla sin konkurrenskraft. Genom en kvalitativ intervjustudie studeras två fallföretag inom detaljhandeln som riktar sig mot konfektion. Resultatet visar på att båda fallföretagen på olika nivåer arbetar med investeringar i AI-teknik. De finner båda stora fördelar med dessa investeringar främst i form av ökat värde för sina kunder. De ser även att dessa investeringar är nödvändiga för att bibehålla sin konkurrenskraft på marknaden. De risker som framkommer genom undersökningen grundar sig främst i integritetsperspektiv vid insamling av data samt de anställdas förändringsbarriärer.

Nyckelord: Artificiell intelligens, digitalisering, detaljhandel, konfektion, IT-investering, Stakeholder Theory, Resursberoende-teorin.

Abstract

The purpose of this study is to in depth examine how two companies in retail business work with investments in AI and similar technology and to investigate what role these investments had for the two companies. Retail plays an important role in the Swedish economy and accounts for one tenth of Sweden's GDP. The industry has undergone extensive digital development in recent years, which has led to companies being forced to make large investments in new technology such as AI in order to maintain their competitiveness. Through a qualitative interview study, two case companies in the retail business that target clothing are studied. The results show that both companies at different levels work with investments in AI technology. They both find great benefits with these investments mainly in the form of increased value for their customers. They also see that these investments are necessary to maintain their competitiveness in the market. The risks that emerge through the survey are mainly based on an integrity perspective when collecting data and the employees' barriers to change

Keywords: Artificial Intelligence, digitizing, retail, clothing, IT-investment, Stakeholder Theory, Resource Dependency Theory

1 Inledning

I det inledande kapitlet redogörs utvecklingen av digitaliseringen. Detta leder vidare in på en problemdiskussion som mynnar ut i studiens problemformulering, syfte och valda undersökningsfrågor. Kapitlet avslutas med en avgränsning inom det undersökta området och dispositionen av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Den digitala revolutionen har pågått under de senaste 50 åren och fått en avgörande funktion inom samhället, från ekonomier, innovationer och utbildning till hur människors livsstil ser ut och hur institutioner är formade (Hodson, 2018; EU, u.å.). Revolutionen har skapat nya ekonomiska förutsättningar och lett till nya behov och beteenden hos kunder (Dirican, 2015). Digitalisering skapar även en av de mest omfattande förändringarna i dagens samhälle och påverkar många delar av företagens affärsprocesser som i allt större omfattning automatiseras (Hagberg, Sundstrom & Egels-Zandén, 2016). Denna förändring har kommit att spela en avgörande roll för detaljhandelsbranschen som både påverkas av och driver på digitaliseringen (ibid.). Uppkomsten av den digitala eran grundades redan på 1990-talet genom utvecklingen av mobil teknologi och internet. Strax efter millennieskiftet fick digitaliseringen då framförallt e-handeln ny kraft vilket ledde till att organisationer slungades in i nya former att bedriva sin verksamhet (Dirican, 2015). Allt fler detaljhandelsföretag tvingades öppna webbbutiker och anpassa sin verksamhet till att erbjuda kunder digitala produkter och tjänster för att behålla sin konkurrenskraft (ibid; Hagberg et al, 2016). Inom den finansiella sektorn ledde digitaliseringen till att allt fler finansiella institutioner övergick från fysiska banker till digitala plattformar och applikationer (Dirican, 2015). Denna transformation som kommit till följd av digitaliseringen benämns som e-business och är grunden i övergången från den industriella revolutionen till den digitala revolutionen. Övergången till digitala verktyg har skapat ett allt större informationsflöde och därigenom större mängder data för företag att hantera. Enligt Dirican (2015) kommer teknologier som artificiell intelligens (AI) och robotik att få en extra stor innebörd för utvecklingen av världens ekonomi och företagens ekosystem, där de kommer att fungera som bränsle för den digitala utvecklingen.

Detaljhandeln har traditionellt sett fyllt en viktig funktion inom svensk ekonomi och spelat en stor roll för utvecklingen i lokala ekonomier. Förutom betydelsen i lokala ekonomier sysselsätter branschen mer än 500 000 personer nationellt, vilket motsvarar 20% av den totala sysselsättningen och drygt 11% av Sveriges BNP (Klaesson, Lark & Öner, 2019). Förändringstakten inom handeln är hög och är mitt i ett paradigmskifte, primärt driven av digitaliseringen och kommer att påverka jobben och butikerna (Svensk handel, 2019). Exempelvis kommer antalet anställda att minska och handeln kommer att gå mer mot försäljning via digitala kanaler. Svensk Handel (2019) estimerar att fram till 2030 kommer konsumtionen uppgå till 698 miljarder kronor och kommer fördelas mellan den fysiska handeln och e-handeln. I en rapport från HUI (2019) finner man att delar av detaljhandelsbranschen har

kommit långt i övergången till en mer digital handel och man finner fler företag som arbetar med investeringar i IT-system. Samtidigt finns det fortsatta problem med den digitala omställningen för detaljhandeln, där flertalet företag går i konkurs eller tappar värde på börsen (Bränström, 2019). Ett företag som haft stora problem med omställningen till digitaliseringen är klädföretaget H&M, som under slutet av 2017 fick se sin aktie rasa på grund av minskad försäljning och att analytiker inte ansåg att man hängde med i den digitala omställningen (Svenska Dagbladet, 2017B). Under slutet av 2017, när Q4-rapporten kom, rasade aktien vid stängning och gick ned med 13% (Svenska Dagbladet, 2017A). Där H&M inte har hängt med har konkurrenter som Zalando, Amazon och Asos byggt upp en stark digital plattform som tillåts de att hänga med i en bransch som snabbt har förändrats (Svenska Dagbladet, 2017A). Zalando är ett exempel på företag där artificiell intelligens och maskininlärning används för att hjälpa kunder med storlekar online och som en effekt av detta minskat antalet returer och sänkt kostnaderna för returhanteringen (Johannesson, 2019).

AI kan appliceras på olika sätt, exempelvis automatisering av datahantering och stöd inom företagets Supply Chain Management (SCM) (Press, 2019), vilket ställer krav på att företag kan implementera en del av tekniken i företaget för att skapa större värde för såväl företaget som dess kunder. Men det är inte hur enkelt som helst att applicera AI-teknologin, enligt en undersökning av Deloitte som finner att de tre största utmaningarna med att AI-teknologin är hur den ska implementeras, vilka roller och funktioner den ska fylla samt hur man ska hantera data inom ett företag (Loucks, Davenport & Schatsky 2018). Samtidigt finns det avdelningar som skulle kunna vara redo att använda sig utav AI, exempelvis inom processer som riktar sig mot att tillfredsställa kunder eller effektivisera flera led inom SCM (Marr 2020; Deng et al., 2019).

1.2 Problemformulering

Digitaliseringen har lett till utveckling av nya innovationer och teknologier som skapar en ökad konkurrenskraft för företag, men också högre förväntningar på att bli mer effektiva och skapa en modern organisation. Den revolution som digital teknik har gått igenom har lett till ett samhälle med ökad teknikanvändning som tvingar organisationer till en mer digital omställning för att följa med samhällsutvecklingen (Chen, Cheung & Tan, 2018). Denna omställning har visat sig vara en komplicerad process och enligt Appelbaum, Habashy, Malo och Shafiq (2012) misslyckas upp till 80% av företagen med att genomföra en ny implementering eller förändringsprocess.

Mycket av den forskning som finns inom AI idag handlar om hur tekniken kommer att påverka samhället och branscher i stort vilket forskare som Makridakis (2017), Carter (2018) och Dirican (2015) undersöker. Ytterligare djupdykning inom området gör Weber och Schütte (2019) som undersöker hur AI implementeras inom detaljhandeln då branschen ses som lämpad att använda AI, bland annat för dess stora mängd arbetsuppgifter och strävan efter låga marginaler. Deng et al (2019) undersöker hur specifika delar av företag inom detaljhandelns SCM påverkas av omställningen till digitaliseringen, där prognostisering av behovet från kunder och lagerhantering ligger i fokus. Enligt Aghion, Jones och Jones (2017) ses AI som

nästa steg i utvecklingen inom automatisering som kan påverka företagens ekonomiska tillväxt och struktur. För att hänga med i digitaliseringen behövs investeringar i ny teknik genomföras, men detta kan vara svårare än man tror även om man arbetar för att tillfredsställa företagens intressenter. Hoskisson et al (2018) pekar på att det kan finnas motvillighet från exempelvis anställda att använda nya investeringar. Bridges och Harrison (2003) förklarar att om ett stort fokus läggs på anställdas välmående, utöver företagets andra intressenter, kan det resultera i förbättrade finansiella prestationer. Hanteringen av olika intressenters välmående kan vara problematiskt och när det uppkommer nya investeringar behöver deras välmående och behov tillgodoses, för att inte riskera påverka företagets egna välmående.

Digitalisering har historiskt sett varit ett aktuellt ämne inom detaljhandeln vilket lett till ett stort intresse för att utreda vilka konsekvenser detta skapar för detaljhandeln (Dirican, 2015.). De konsekvenser som legat i fokus är: förändring av affärsprocesser, ändrade affärsmodeller, nya modeller för marknadsföring samt kundens köpprocess (ibid.). Flera intresseväckande studier undersöker hur företag förhåller sig till en så stor omväxling som den tekniska utvecklingen har varit (Hagberg et al 2016; Bartoli & Hermel 2004). Detaljhandelsbranschen har som tidigare nämnt en fortlöpande digital utveckling vilket leder till att det generellt inom branschen finns ett stort behov av förändring och de företag som lyckas genomföra en förändring kan förvänta sig stora fördelar vad gäller produktivitet och effektivitet vilket vidare skapar konkurrensfördelar (Kotter 2012; Iveroth 2012). Digitaliseringen har ändrat förutsättningarna på marknaden i en sådan hastighet att företag fått svårt att behålla sin konkurrenskraft (Kreutzer, Neugebauer & Pattloch 2018). I denna snabbt föränderliga värld fortsätter kundens behov att vara den primära drivkraften för köpbeslut. Forskare ser dock att ny teknik och AI är på väg att leda förändringen för köpbeteenden mot ny och tidigare utforskad mark (Grewal, Roggeveen & Nordfält, 2017). Då större mängder data genereras på grund av ökad teknisk användning av bland annat kunder kan företag utvinna värdefull information från den data och på så sätt skapa konkurrensfördelar (Lim, Woo, Lee & Huh 2018). Företag samlar ständigt in ny data om sina kunder för att kunna ta strategiska affärsbeslut, detta skapar ett kraftigt behov att få en djupare förståelse inom de områden där ny teknik ständigt ändrar spelreglerna (Grewal et al 2017; Lim et al 2018).

För ämnet företagsekonomi handlar det enligt Rauch-Hindin (1986) för företag om att använda AI-tekniken som ett sätt att effektivisera och utveckla företag. Dock är AI en relativt ny teknologi och diskuteras i större utsträckning hur detta kan vara fördelaktigt för företag samt hur man ska använda det. Utifrån detta resonemang finns det utrymme för forskning inom området företagsekonomi och investeringar i nya tekniker som utvecklats genom digitaliseringen, exempelvis AI. Då detaljhandeln är under stor omställning är det intressant att studera hur företag inom branschen arbetar med digitaliseringen och AI då detta kan påverka företaget på olika sätt, exempelvis minimera kostnader, närma sig kunderna och korta ledtiderna inom företagets processer (Prasad & Tata 2000). Det är även ett intressant undersökningsområde att undersöka eftersom den nya tekniken påverkar alltifrån anställda, hur företaget opererar samt hur man kan skapa värde utifrån investeringar i IT och som kan ha signifikant påverkan på flera led inom detaljhandelsbranschen.

1.3 Syfte

Syftet med denna undersökning är att på djupet studera hur två företag inom detaljhandeln arbetar med investeringar i AI och liknande teknik samt undersöka vilken roll dessa investeringar haft för de två företagen.

1.4 Forskningsfrågor

1. *Vilken roll har investeringar i AI och liknande teknik haft för företagen?*
2. *Varför investerar företagen i ny teknik som AI?*
3. *Hur arbetar företagen med investeringar i AI?*

1.5 Avgränsningar

Denna undersökning avgränsar sig till att studera utvalda företag inom detaljhandelsbranschen och som inriktar sig mot konfektion. Två företag väljs ut som fallföretag för att utvärdera hur man arbetar med investeringar inom AI samt undersöka vilket värde dessa investeringar genererar till företaget.

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning inom studiens berörda område, teorier samt litteratur och som presenteras i en sammanställd tabell.

2.1 Tidigare forskning

2.1.1 Artificiell intelligens

Weber och Schütte (2019) anser att detaljhandelsbranschen är en av de branscher som kan ses som naturligt lämpad för implementering av AI på grund av dess stora proportion av arbetsuppgifter som utförs av människor samt dess konstanta kamp mot låga vinstmarginaler. Deras undersökning bygger på att utforska vilken spridning AI har inom detaljhandelsbranschen genom att undersöka vilka arbetsuppgifter som skapar högt mervärde. De finner via undersökningen en stor variation där värdeskapande arbetsuppgifter är beroende av vilket område som de utövas inom (ibid.). De finner genom undersökningen att applikationer inom AI är välutvecklade inom såväl vetenskapen som praktiken inom områden där framtidsprognoser är avgörande (ibid.). Paradoxalt nog är tillämpningen av AI väldigt varierande inom branschen och de finner att några få företag har genomfört omfattande implementering av AI inom den dagliga driften, medan några andra har genomfört mindre investeringar i AI (ibid.). En stor del av företagen påvisade inget aktivt arbete med implementering av AI eller ens planer på att anta sådan teknik (ibid.). Det låga engagemang för implementering av AI applikationer inom retail som undersökningen av Weber och Schütte (2019) visar är något som går emot de trender som visas inom andra branscher.

Sedan 70-talet har AI visat sig ha stor potential att förbättra organisationer och deras SCM inom företag som väljer att använda tekniken. I en artikel av Min (2010) kartläggs vilka led som AI kan användas inom företag och identifierar olika områden som generellt finns i många företag där AI kan utnyttjas på ett lyckat sätt. Några av dessa områden berör lagerhantering, planering & prognostisering av behov och kundhantering (Min 2010). AI lyfts fram i studien som ett användbart verktyg för beslutsfattning och insamlare av viktig data som gör att företaget närmar sig sina kunder, leverantörer och andra intressenter. Effekterna som kan genereras av AI enligt Min (2010) är kortare ledtider inom produktionen, minskade kostnader för lagerhållningen och bättre relationer till kunderna.

2.1.2 Förändringsprocesser

Det är svårt att introducera en förändring på rätt sätt och det kräver ett stort engagemang för förändringen hos dem som är ansvariga. Det är därför avgörande att chefer och ledares använder sig av ett kvalitativt ledarskap som formar de anställdas inställning till förändringen och ger dem goda insikter i det värde som förändringen förväntas bidra med (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2013; Van de Voet, Kulpers & Goreneveld, 2016)

Med nya tekniker behövs förändringar inom organisationen samt sätt för hur man implementerar dessa effektivt genom att sätta tydliga och strategiska ramverk. Bartoli och Hermel (2004) undersöker genom en kvalitativ studie tolv franska IT experter och deras arbete med implementeringsprocesser inom IT. Undersökningen bygger på att identifiera och analysera olika barriärer som troligtvis kommer att uppstå vid en implementering av en IT-process samt söka olika framgångsrika villkor för implementeringsprocessen (Bartoli & Hermel, 2004). De finner genom undersökningen fyra barriärer som om de förbises antas generera en genomgående dålig kvalitet genom hela organisationen (ibid.). För att lyckas med en implementering menar Bartoli och Hermel (2004) att det är avgörande för företaget att de strategiska, kulturella, beteendemässiga och strukturella dimensionerna i projektet beaktas med ett realitetstroget perspektiv på kvaliteten av förändringen eftersom dessa även kan anses utgöra de utmärkande barriärerna (ibid.). Dessa barriärer är ett utbrett fenomen som kan ses inom de flesta branscher som implementerat någon form av IT-baserade verktyg.

Inom detaljhandeln har implementeringen av digitala verktyg varit omfattande de senaste tio åren vilket lett till att det är en av de branscher som behövt kämpa extra mycket med dessa barriärer vilket framgår genom den undersökning som utförts av Rudolph et al (2008) där de undersöker vilken roll projektorganisation har för ledningen inom detaljhandeln genom att dyka djupare ner i kategorierna: procedur, struktur och beteenden för att sedan undersöka vad de olika delarna bidrar med vid implementeringen av ett projekt. Undersökningen baseras på svaren från nittio respondenter från trettiosex olika företag i Schweiz och Tyskland. De finner tydliga empiriska bevis för att den beteendefokuserade dimensionen av projektorganisationen är den som är avgörande för om ett projekt kommer att lyckas (ibid.). Men trots detta är det få av de intervjuade respondenterna som svarar att de hanterar den beteendefokuserade dimensionen i samma omfattning som dimensionerna för procedur och struktur (ibid.). Detta tros delvis bero på att den beteendemässiga dimensionen är mer tidskrävande eftersom människor är rutinmässiga och har svårt att hantera förändringar (Graamans, Aij, Vonk & Have 2019). På grund av detta menar Rudolph et al (2008) att många företag inom detaljhandeln misslyckas med att dra fördel av projektorganisationens potential att skapa värde och konkurrenskraft (ibid.).

2.1.3 Konkurrenskraft

Den nya tekniken tycks ha suddat ut gränsen mellan den fysiska- och digitala miljön vilket har drivit på utvecklingen av omnikanaler (Chen et al., 2018). Begreppet omnikanal beskriver Chen et al (2018) "som kanaler både online och offline som länkas samman i syfte att leverera en sömlös shoppingupplevelse". I och med digitaliseringens framfart har omnikanaler fått en allt större roll för företag då kunder tenderar att växla mellan de fysiska och digitala kanalerna (ibid.). Det är vanligt att kunder söker information i en kanal (tittar på varan i butik) och slutför köpet i en annan kanal (köper varan online). Genom utvecklade affärssystem för omnikanaler möjliggörs för företag att samla in och analysera data som sedermera används för att synkronisera så kallade "touchpoints" och skapa en sömlös upplevelse för kunden (ibid.). Genom att använda sig av omnikanaler menar Chen et al (2018) att företag kan skapa konkurrensfördelar genom en bättre förståelse för sina kunders behov. Det finns många olika

vägar som företag kan ta för att skapa konkurrensfördelar. Genom att minska sina kostnader skapas marknadsfördelar för företaget som kan välja att investera de pengar de sparar i andra projekt inom företaget som kan generera värde (Mishra 2017).

Att ha ett effektiv Supply Chain Management - SCM - gör det möjligt för företaget att bibehålla konkurrenskraft och förbättra organisationens prestation (Li, Ragu-Nathan, S., Ragu-Nathan, T. & Rao 2006). Enligt Li et al (2006) är innebörden av att förstå sin SCM och veta hur man kan förbättra väsentlig för att hålla sig kvar på en mer konkurrensfylld marknad och fortsätta vara lönsamma. I deras studie försöker författarna hitta samband mellan företag som använder SCM, dess konkurrenskraft och organisationens prestation. SCM ses enligt författarna (Li et al 2006) som set av aktiviteter som bedrivs i en organisation för att främja effektiv hantering av leveranskedjan. Vilka aktiviteter som existerar här är brett enligt Li et al (2006), men att dessa berör material, kapital och information till relationer med kunder, anställda och leverantörer. Studien kommer fram till de företag som hanterar sina SCM-aktiviteter väl kommer uppnå högre konkurrenskraft och förbättra prestationen inom företaget.

2.1.4 Investeringar och värde

Investeringar inom informationssystem skrevs redan om på 80-talet som en viktig del för företag att slå konkurrenterna, en grund för nya företag att utvecklas och som förändrade industriella strukturer (Guerreiro 2015). I sin studie beskriver Guerreiro (2015) tidigare studier som försöker utvärdera hur värde kan skapas genom investeringar inom IT, men finner det svårt att utvärdera detta. Tidigare studier har mätt vilken påverkan IT-investeringar har på företag på fem olika sätt men resultaten har varit motsägelsefulla och inte genererat det som önskats. Guerreiro (2015) undersöker Stakeholder theory och dess relation med investeringar i IT, mer konkret betydelsen av att inkludera stakeholders vid implementering och utvärderingen av investeringar i IT-system för att veta vilken prestation som kan uppnås genom investeringarna. Genom användningen av IT kan man utöver att göra arbetsprocesser mer effektiva också skapa nya innovationer inom företaget, exempelvis nya tjänster, distributionskanaler och kommunikationskanaler med kunder, leverantörer och andra intressenter (Guerreiro 2015).

Vidare utvecklar författaren att investera i IT görs i syfte för att öka värde för kunder, aktieägare, anställda eller andra intressenter. Värde behöver inte alltid innebära finansiella värden heller utan kan också vara abstrakta och mer än bara ekonomiska värden (Harrison & Wicks 2013). För kunder kan värde upplevas som vilken service man får, vad företaget gör utåt och hur man arbetar, medan anställda har andra värde som exempelvis hur besluten tas inom företaget och om de är rättvisa i sin bedömning (Harrison & Wicks, 2013). Studien av Guerreiro (2015) ställer upp frågan om det finns en koppling hos företag som praktiserar stakeholder theory och som investerar i IT lyckas öka företagets prestation. Det man kommer fram till i studien är företag som verkar utefter Stakeholder theory och som investerar i IT har en positiv inverkan på ett företags finansiella prestationer (Guerreiro 2015). Författaren utvecklar att förhållandet mellan finansiell prestation och hur investeringar i IT kommer fortsätta vara en fråga som måste undersökas mer om i framtiden.

2.2 Teoretisk referensram

2.2.1 Maximering av företagsvärdet

Det finns inom den företagsekonomiska forskningen flertalet olika teorier som syftar till att förklara hur företag och dess ledning på ett optimalt kan maximera företagets värde, nedan presenteras några av de mest inflytelserika teorierna inom området.

2.2.1.1 Stakeholder Theory

Stakeholder theory är en teori som bygger på att ledningen inom ett företag bör ta beslut som tar hänsyn till samtliga intressenter som har någon form av ekonomiskt intresse i företaget (Benson & Davidsson 2009; Jensen 2010; 2001). Med intressenter menar man “alla de grupper eller individer som på ett väsentligt sätt påverkar eller påverkas av företagets välfärd” dessa grupper inkluderar således även anställda, kunder och myndighetsutövare (Jensen 2010; Freeman, Parmar & Wicks 2004). Intressenternas välmående och samstämmighet spelar en avgörande roll för företagets värdeskapande processer (Laplume, Sonar & Litz 2008; Freeman et al 2004; Brin & Nehme 2019). En av grunderna för välmående företag som omfattas av Stakeholder theory är att de har tydligt specificerade uppdrag som tillhandahålls av en enda objektiv funktion inom företaget (Jensen 2010). Om företagen misslyckas med detta kommer de med största sannolikhet uppleva konflikter, förvirring, ineffektivitet och minskad konkurrenskraft. Företagets målsättning enligt stakeholder theory blir således att tillgodose intressenternas behov och mål istället för att fokusera på maximal avkastning, effekterna av detta förväntas leda till ökat ekonomiskt värde för företaget (Freeman et al 2004; Jensen 2001). En av de svårigheter ledningen stöter på inom Stakeholder theory är att tillfredsställa alla sina intressenter på samma gång, eftersom de olika intressentgrupperna har olika målsättningar skapas intressekonflikter (Jensen 2001). En del forskare diskuterar således om det är möjligt att lösa dessa konflikter och på djupet skapa goda relationer med samtliga intressenter.

Stakeholder theory är en av de mest omtalade teorierna inom forskning gällande företagsstyrning och en stor del av den kritik som riktas mot Stakeholder theory grundar sig på dess kortsiktighet. Jensen menar att (2010; 2001) ledningen inte ställs till svar för sina handlingar eftersom intressenternas välmående inte är mätbart, vilket leder till att de beslut som fattas genomförs via kortsiktiga mål. Sternberg (1996) anser att det är omöjligt för ledningen att fatta beslut som tillfredsställer samtliga intressenter, och kritiserar teorins avsaknad av förklaring till hur dessa intressekonflikter ska balanseras på ett lämpligt sätt.

2.2.1.2 Enlightened value maximization

Enlightened value maximization grundar sig till stor del i stakeholder theory och går även under namnet enlightened stakeholder theory, men kan ses som en sammanslagning av stakeholder theory och shareholder theory. Inom shareholder theory utgår man från att företagets långsiktiga mål bör ligga i att maximera värde för sina aktieägare (Jensen, 2001; 2010). Till skillnad från stakeholder theory och shareholder theory är enligt enlightened value maximisation det primära målet för företag att maximera företagsvärdet och anser att såväl intressenter som aktieägare kommer att gynnas av detta i slutändan (Jensen 2001; 2010). Jensen

(2001; 2010) menar dock att värdemaximering inte är möjligt om företaget inte ser till sina intressenters behov. Genom att bygga starka relationer till sina intressenter har ledningen bättre chanser att fatta beslut som maximerar värdet (Graves & Waddock 2000; Davis 2005). Enligt Jensen (2001; 2010) bör företagets strategier på ett konsekvent sätt förankras i relationen med dess intressenter för att maximera företagsvärdet.

Alla företag som existerar har någon form av värde, att definiera företagsvärdet är inte helt enkelt och kan landa i frågor gällande hur företag ska mäta sin egna prestation och hur ska de avgöra vad som är bra eller dåligt (Jensen 2001; 2010). Enligt Jensen (ibid) ligger ansvaret för värdering hos chefer inom företaget, de bör arbeta utifrån tydliga kriterier vid utvärdering av prestation, där de väljer mellan alternativa handlingsplaner. Dessa kriterier menar Jensen (ibid) att de flesta ekonomer är eniga över och menar att de bör bygga på maximering av företagets långsiktiga marknadsvärde, vilket innefattar summan av företagets finansiella fordringar tillsammans med den totala summa för eget kapital. Den högsta ledningen har en avgörande roll för värdemaximeringen genom dess funktion att vidmakthålla företagets strategiska vision genom tydligt ledarskap (Jensen 2001; 2010). Ledningen är även ansvariga för att identifiera behoven och kraven från företagets intressenter för att möjliggöra värdemaximering behöver företagsledningen finna vägar där man väver samman intressenternas förväntningar på företaget med företagets långsiktiga strategiska mål (Jensen 2001; 2010; Laplume et al 2008; Grafström, Göthberg & Windell 2015).

2.2.2 Resursberoende-teorin

Resursberoende-teorin har länge använts som ett ramverk för att förstå organisationers relationer till sin omgivning (Pfeffer & Salancik 1978; Drees & Heugens 2012; Alvesson & Svenningsson 2007). Det bästa sättet att förstå dessa relationer är genom att studera organisationens omgivning och försöka förstå vilken effekt omgivningen har på organisationen samt finna mönster i hur organisationen reagerar på omgivningens krav och förväntningar (ibid.).

Företagsledningen har ett ansvar i att koppla samman företaget med sin omgivning eftersom det inte är isolerade resurser och intressenter inom omgivningen som driver företagets utvecklingen och skapar konkurrenskraft utan sammanlänkning av dessa som tillsammans minskar osäkerheten och optimerar företagets resurser (Pfeffer & Salancik 1978). Organisationer behöver hitta vägar för att optimera denna sammanlänkning och utifrån resursberoende teorin bör ledningen utgå från en av två möjliga strategier: Den interna- eller externa strategin (Rivas 2012). Den interna strategin bygger på att förändra och förbättra interna förändringsprocesser, i syfte att företagets resurser hanteras på ett så effektivt och ekonomiskt sätt som möjligt vilket leder till minskad osäkerhet (ibid.). Den externa strategin bygger på att säkerställa utbyten med externa organisationen, där ledningen ansvarar för att länka samman organisationen med dess omgivning i syfte att minska osäkerheten (ibid.).

För att kunna behålla konkurrenskraft och minska osäkerhet behöver organisationens ledning anta en intern- eller extern strategi och genom denna knyta ihop relationer till samtliga

intressenter inom sin omgivning samt på ett effektivt sätt hantera informationsflöden och anamma ny teknik (Capaldo & Petruzzelli 2014). Genom att nyttja den kunskap och information som omgivningen har att ge kan organisationer som anammar ny teknik och nyttjar detta på ett optimalt sätt kunna minska sina transaktionskostnader samt minska sitt beroende till omgivningen (Davis & Cobb 2009).

2.3 Litteratur

2.3.1 Implementering av AI inom organisationer

Genom att läsa någon form av affärstidning eller tidskrift är det högst troligt att läsaren kommer att stöta på begreppet "Artificiell Intelligens" (Burgess 2018, s.1). Inom företag används AI för att effektivisera dess arbetssätt samt för att öka, förbättra och förändra organisationen (ibid, s.2). För företagsledningen innebär detta en begrundan hur de olika perspektiven inom AI kan implementeras i företagets olika delar för att tillföra värde till verksamheten. För de flesta företag utvecklas AI-strategin under stor sekretess, antingen för att de inte ännu vill vara öppna med att deras produkter bygger på AI-teknik eller på grund av att de till varje pris vill behålla de konkurrensfördelar som AI-tekniken skapar (ibid.).

Inom affärsvärlden har AI ett brett användningsområde där tekniken kan komma till stor nytta. På några minuter kan exempelvis ett AI-baserat system läsa igenom flera tusen sidor med finansiella rapporter och välja ut de mest relevanta mönstren och datan som bäst besvarar beställarens fråga. Kärnvärdet för AI ligger i dess förmåga att lära sig och utvecklas baserat på tidigare erfarenheter (Burgess 2018, s. 2.). Genom att anta en bred implementering av AI inom olika arbetsprocesser är det tydligt att flertalet arbeten kommer att påverkas (ibid, s.5). Det finns dock två sätt som företag kan välja att nyttja AI, antingen genom att ersätta människor med robotar, detta fenomen förekommer ofta hos kundtjänst där den fysiska personalen byts ut mot chatbotar. Ett alternativ till att byta ut den fysiska personalen är att låta AI förstärka deras kunskaper, genom AI och system för kognitiv dissonans kan personalen få all nödvändig information som krävs för att lösa kundens problem och då fokusera på att hantera kunden på ett emotionellt plan, personalen blir således specialister inom sitt område (ibid, s.6). Denna specialisering medför risker eftersom företagen ständigt behöver arbeta för att behålla kompetensen inom företaget för att inte riskera att drabbas av kompetensbrist. Oavsett om AI:s påverkan får ett positivt eller negativt utfall på arbeten så är Burgess (ibid, s.6) övertygad om att AI kommer att generera fler arbeten än det kan ersätta.

För att kunna maximera nyttjandet av AI är det avgörande att de företag som implementerar AI har en djupgående bild över vad de önskar uppnå för resultat (Burgess 2018, s. 6). De behöver även beakta de risker som kommer med implementering av ny teknik. De främsta riskerna med AI och maskininlärning ligger i avsaknaden av transparens där ett tränat AI-system kan fatta ett beslut utan att kunna förklara vad beslutet grundar sig på och den risk AI-systemet utgör på grund av dess avsaknad av känslomässig påverkan vid beslutsfattande (ibid, ss. 132–134.). Implementeringar och förändringsarbeten som omfattas av IT eller teknik kräver en strategisk plan för förändringshantering (ibid, s. 110). Via implementering av AI och automatisering

förstärks utmaningarna med förändringshantering eftersom de i grunden förändrar hur människor utför sina arbeten och även utmanar deras relevans på arbetsplatsen (ibid.). Därför kan ett väl genomfört förändringsarbete ses som grundläggande för att företag ska kunna få ut värde av digitalisering och implementeringar av AI. Företagen behöver arbeta fram en AI-strategi som grundar sig på företagets befintliga affärsstrategi vilken möter företagets målsättningar för att skapa förutsättningar att få ut maximalt värde av sin investering (ibid, s. 92.).

2.4 Teoretisk sammanställning

I tabellen nedan görs en sammanställning av tidigare forskning, teorier och litteratur och som kopplas till de forskningsfrågor som studien ämnar besvara.

<i>Forskningsfråga</i>	<i>Tidigare forskning, teorier och litteratur</i>
1	Weber & Schütte (2019); Min (2010); Pfeffer & Salancik (1978); Drees & Heugens (2012); Alvesson & Svenningsson (2007); Rivas (2012); Capaldo & Petruzzelli (2014); Davis & Cobb (2009); Li et al (2006); Chen et al (2018); Mishra (2017)
2	Harrison & Wicks (2013); Guerreiros (2015); Benson & Davidsson (2009); Freeman et al (2004); Laplume et al (2008); Brin & Nehme (2019); Jensens (2001; 2010); Grafström et al (2015); Graves & Waddock (2000); Davis (2005)
3	Hechanova & Cementina-Olpoc (2013); Van de Voet et al (2016); Bartoli & Hermel (2004); Graamans et al (2019); Burgess (2018)

3. Metod

I detta kapitel kommer studiens angreppssätt och forskningsdesign introduceras för att sedan beskriva studiens urval och studieobjekt. Vidare kommer insamlingen av data att presenteras och en metoddiskussion om alternativ forskningsdesign göras.

3.1 Forskningsansats & strategi

Denna studie utgår ifrån en abduktiv ansats, vilket innebär att enskilda fall tolkas utifrån övergripande mönster och som förklarar fallet som används i en studie (Alvesson & Sköldberg 2017). Enligt Alvesson & Sköldberg (2017) är den abduktiva metoden användbar vid fallstudiebaserade undersökningar och utgår från både empiriska och teoretiska föreställningar. För denna studie används ansatsen för att kunna hitta likheter och skillnader mellan empirin och teoretiska ramverket.

Valet av en kvalitativ forskningsstrategi gjordes för att på djupet med stöd av mjuka data förstå upplevelsen av AI och digitaliseringen inom de utvalda företagen, jämfört med en kvantitativ ansats som har problem att beskriva sociala situationer (Ahrne & Svensson 2015). För denna studie var målet med insamlingen av data att förstå ett fenomen inom valda studieobjekt och genom en kvalitativ ansats kan ny kunskap och erfarenheter samlas in (Turner 2010), vilket gjorde det mest lämpligt med en kvalitativ ansats.

3.2 Forskningsdesign

Undersökningen använder en komparativ forskningsdesign med tillämpning av multipla fallstudier, där en jämförelse mellan företagen J. Lindeberg & H&M genomförs för att kunna analysera den upplevda effekten av AI och liknande teknik och ställa detta mot tidigare forskning, teorier & litteratur.

Valet av en komparativ design grundar sig på Bryman och Bells (2017) antagande om att den komparativa designen och dess naturliga jämförelselogik lämpar sig väl då det handlar om att skapa en djup förståelse för den kontext som subjektet verkar inom. Även Denk (2002) anser att den komparativa designen lämpar sig väl som metod då fall ämnas att jämföras och analyseras. Denna typ av design lämpar sig även enligt Bryman och Bell (2017) väl då insamling av data från flertalet olika källor begränsas till en viss tidpunkt. Fokus för den multipla fallstudien ligger i att söka vilken uppfattning studieobjekten har gällande investeringar i AI, vilka effekter och värden som genereras samt konsekvenserna av tekniken inom företagen. Enligt Yin (2018) lämpar sig fallstudier och multipla fallstudier väl då ett fenomen undersöks på djupen inom dess kontextuella verklighet, vilket går i linje med tolkningen av undersökningen. Att undersöka flera fall istället för enbart ett gör att de analytiska fördelarna ökar och generaliserbarheten kan öka samt att replikerbarheten av studien höjs (Yin 2006).

Undersökningen utgår från ett kunskapsteoretiskt, interpretativt synsätt, vilket Bryman och Bell

(2017) beskriver som ett synsätt där stor vikt läggs vid forskarens förståelse för studieobjektets sociala verklighet "kontext". På grund av komplexiteten hos fenomenet AI, att digitalisering används i breda sammanhang vardagligen samt de konkurrensomfattande risker som behöver beaktas vid blottning av företagets AI-strategi lämpar sig semistrukturerade intervjuer väl. Denscombe (2016) beskriver bland annat att semistrukturerade intervjuer skapar en flexibilitet där intervjuaren har en stor frihet att utforma teman kring ämnet istället för direkta förutbestämda frågor. Vid semistrukturerade intervjuer är det viktigt att intervjuaren är flexibel under intervjun och låter respondenten grundligt få beskriva sina resonemang få att på så sätt fånga dess sociala verklighet (ibid.). Dessutom tillåter intervjumetoden respondenterna få vara precisa och detaljerade i sina svar (Turner 2010), vilket kan ge ny kunskap som inte tagits i åtanke av forskarna innan intervjutillfället.

Datansamlingen byggdes upp genom fyra semistrukturerade intervjuer som initialt byggdes upp genom femton temafrågor som stod till grund för de intervjuer som genomfördes. Eftersom semistrukturerade intervjuer bygger på att respondenten ges möjlighet att tydligt beskriva sina resonemang där ämnet står i fokus istället för den specifika frågan, gavs respondenterna utrymme att utveckla sina svar till att även beskriva viktiga aspekter som inte direkt svarade på frågan. Detta resulterade i att tre av de initialt femton temafrågor som låg till grund för intervjun togs bort eftersom de redan blivit besvarade genom respondenternas utveckling av andra frågor. Initialt genomfördes två intervjuer från de utvalda företagen som sedan kompletterades med ytterligare två intervjuer med samma respondenter i syfte att skapa ett större djup för den insamlade datan.

3.3 Urval

Den bransch som ligger till grund för denna studie är den del av detaljhandelsbranschen som riktar sig mot konfektion. Branschen valdes ut på grund av dess snabba utveckling inom såväl digitalisering som AI samt dess betydelse för svensk ekonomi då den påverkar stora delar av sysselsättningen och Sveriges BNP. Detaljhandeln har under de senaste åren genomgått en omfattande digitaliseringsprocess där det dagligen skickas ut uppdateringar om nya applikationer och digitala lösningar. Konkurrensen inom detaljhandeln är hård vilket gör att företag behöver ligga i den teknologiska framkanten för att kunna konkurrera på marknaden.

3.3.1 Respondenter

Ett urval av respondenter genomfördes via ett bekvämlighetsurval där respondenterna valdes ut eftersom de fanns tillgängliga för forskarna vid undersökningstillfället. Inslag av det bekvämlighetsurval finns enligt Denscombe (2016, s.71) i flertalet av urvalsprocesser som forskare genomför. Inom bekvämlighetsurvalet väljs respondenter ut genom dess tillgänglighet vilket gör att denna typ av urvalsprocess kan ses som både tids- och kostnadseffektiv (ibid.). De två respondenter som valdes ut till intervju är IT-chefer inom sina företag och besitter med största sannolikhet de kunskaper och insikter som krävs för att kunna ge en realistisk bild över organisationens digitaliseringsarbete.

Resultatet från intervjuerna hänvisas till de företag som respondenten representerar, då de av integritetsskäl hålls anonyma. Vid genomförandet av intervjuerna följdes de etiska riktlinjerna för forskning, enligt Vetenskapsrådet (u.å., s. 6). För mer information om intervjuerna, se bilaga 1 för intervjufrågor. De respondenter som medverkat i studien är personer med högt uppsatta roller inom företaget vilket ger god insyn i verksamheten.

3.3.2 Studieobjekt

Urvalet av studieobjekt genomfördes via ett bekvämlighetsurval där valet av studieobjekt grundade sig på dess relevans för undersökningen samt dess tillgänglighet. Enligt Denscombe (2016, s. 71) ses ett bekvämlighetsurval lämpligt ifall forskaren har begränsningar i tid och resurser om det två eller flera likvärdiga går att ta med i urvalet. Två studieobjekt har valts ut för denna studie där omsättning, storlek och antalet anställda skiljer sig åt mellan objekten, men som agerar inom samma bransch på en internationell marknad.

Det ena företaget är kapitalstarka och har en egen avdelning på företaget som enbart arbetar med AI-investeringar. Företaget har även en omfattande AI-strategi och är öppna mot sina intressenter att de använder AI inom flera led av sin verksamhet. Det andra företaget har en mer blygsam inställning till AI. Det går inte genom att studera företaget att finna några indikationer på att de använder sig av någon form av AI utan den informationen framgår vid dialog med en IT-chef. Dessa två företag är intressanta att studera eftersom de visar på vilka likheter och skillnader som går att finna för två företag som investerar i AI utifrån helt skilda förutsättningar. Genom att studera företag av olika storlek med olika förutsättningar ges bättre möjlighet att skapa en förståelse för hur andra företag inom branschen agerar i investeringsfrågor.

3.4 Insamling och analysering av data

Datainsamlingen för denna studie genomfördes genom teoretisk fördjupning samt en grundlig genomlysning av tidigare forskning inom området för digitalisering med fokus på AI-teknik. Utifrån den teoretiska referensramen utformades en intervjuguide med femton stycken temafrågor vilka låg till grund för de semistrukturerade intervjuer som hölls med representanter från de utvalda studieobjekten. Intervjuerna genomfördes via det digitala kommunikationsverktyget Microsoft Teams vilket gav möjlighet att utföra intervjun med både ljud och bild. Genom att sitta ansikte mot ansikte menar Bryman och Bell (2017) att den som intervjuar har större möjlighet att tolka om respondenten svarar sanningsenligt eller ej. Inför intervjuerna skickades information ut till respondenterna via mejl med en beskrivning av uppsatsens syfte samt fokusområde. För att underlätta tolkningen av data från intervjuerna spelades dessa in och transkriberades i efterhand, vilket underlättar vid beskrivningen av empirin, tolkningen av svaren samt för analysering.

3.5 Trovärdighet och Äkthet

Inom den kvalitativa samhällsforskningen är begrepp som validitet och reliabilitet viktiga mått för att få en uppfattning gällande forskningens kvalitet (Bryman och Bell 2017, s.378). Dock råder det diskussioner inom den kvalitativa forskningssfären gällande begreppens relevans och betydelse för kvalitativa undersökningar vilket har lett till vissa forskare har föreslagit att kvalitativa studier bör utvärderas utifrån andra begrepp som anses mer relevanta inom dess område (ibid.). Ett förslag på alternativa begrepp presenteras av Lincoln & Guba (1985, 1994) som anser att begreppen trovärdighet och äkthet har en bättre förmåga att mäta kvaliteten inom kvalitativa undersökningar. Lub (2015) förklarar att Lincoln & Gubas begrepp inom kvalitativ forskning har varit inflytelserik inom området och kommit att användas mer inom kvalitativa forskningsmetoder. Inom denna undersökning utgår studien från Lincoln och Gubas begrepp trovärdighet och äkthet vid mätning av undersökningens kvalitet.

3.5.1 Trovärdighet

Trovärdigheten inom en kvalitativ undersökning delas enligt Lincoln och Guba upp i fyra olika delar som alla har en motsvarighet inom den kvantitativa forskningen.

3.5.1.1 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten inom en kvalitativ undersökning kan enligt Lincoln och Guba (1985; 1994) ses som en motsvarighet till den interna validiteten. Att skapa tillförlitlighet inom undersökningen grundar sig på respondentvalidering där resultaten av rapporten valideras av respondenterna i syfte att försäkra sig om att forskaren har fått en rättvis uppfattning om den sociala verklighet som de ämnar att undersöka (ibid.). Inom denna undersökning går det att argumentera för att tillförlitligheten kan ses som relativt låg eftersom ingen respondentvalidering genomförts. Den låga tillförlitligheten grundar sig i undersökningens begränsade omfattning samt dess snäva tidsbegränsning. Genom att genomföra fler och djupare intervjuer som sedermera validerats av respondenterna hade uppsatsens tillförlitlighet kunnat stärkas.

3.5.1.2 Överförbarhet

Överförbarheten inom en kvalitativ undersökning kan enligt Lincoln och Guba (1985; 1994) ses som en motsvarighet till den externa validiteten. Överförbarheten inom kvalitativ forskning kan generellt ses som låg eftersom de kvalitativa resultaten i första hand fokuserar på att förstå meningen i eller betydelsen av den aspekt som studeras inom den utvalda sociala verkligheten (ibid.). En hög överförbarhet skapas genom att skapa täta redogörelser för de fenomen som studeras inom den sociala verkligheten, dessa täta redogörelser kan sedan användas som en databas för att testa överförbarheten av undersökningen. Denna undersökning grundar sig på ett fåtal intervjuer vilket ger indikationer på en låg överförbarhet. Genom att genomföra fler och djupare intervjuer kan således överförbarheten stärkas.

3.5.1.3 Pålitlighet

Som en motsvarighet till det begrepp som inom den kvantitativa forskningen benämns som reliabilitet argumenterar Lincoln och Guba (1985; 1994) att begreppet pålitlighet är ett mer lämpligt mått inom den kvalitativa forskningen. För att kunna bedöma pålitligheten inom en undersökning behöver forskarna anta ett granskande synsätt, vilket innebär att forskarna har en hög grad av transparens inom samtliga faser av forskningen där forskningsfaserna innefattar tydliga redogörelser gällande tillvägagångssätt (ibid.). För att stärka pålitligheten av undersökning kan man använda sig av så kallade granskare vars uppgift är att bedöma kvaliteten av den process som undersökningen har omfattat (ibid.). Denna undersökning har genomgått tre oppositioner vid tre olika arbetsfaser, opponeringen genomfördes av studenter som granskat och validerat innehållet vilket ökar undersökningens pålitlighet.

3.5.1.4 Konfirmering

Konfirmering inom en kvalitativ undersökning kan enligt Lincoln och Guba (1985; 1994) ses som motsvarigheten till objektivitet. Genom att konfirmera undersökningen säkerställer forskarna att de har agerat i god tro, utifrån en insikt om att fullständig objektivitet inte går att uppnå inom samhällsforskning (ibid.). Inom undersökningens datainsamling genomfördes inspelning av intervjuer vilket ger forskarna tillfälle att diskutera och reflektera kring den data som samlats in. Den data som samlats in analyserades sedan på ett så objektivt sätt som möjligt.

3.5.2 Äkthet

Autenticiteten eller äktheten inom en kvalitativ studie delas enligt Lincoln och Guba (1985, 1994) in via ett antal olika kriterier vilka har som syfte att väcka frågor kring forskningspolitiska konsekvenser. Äktheten bygger på att ta reda på vilka konsekvenser undersökningen kan leda till genom att undersöka vilken påverkan den fått på respondenterna och studieobjektet. När det kommer till kriteriet att skapa en rättvis bild över vilka effekter digitaliseringen och AI kan få på effektiviteten inom arbetsprocesser går undersökningen inte att generalisera. De personer som har deltagit vid intervjuer är chefer inom respektive organisationer vilket leder till att den bild som speglas inom uppsatsen är riktad utifrån deras perspektiv. Vidare görs antagandet att denna undersökning inte lett till att personer inom H&M och J.Lindeberg vidtagit några ytterligare åtgärder för att skapa en högre grad av effektivitet inom organisationen.

3.6 Metoddiskussion

Den kvalitativa forskningen anses vara för subjektiv, då forskarna har egna uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt vilket i slutändan påverkar resultatet av undersökningen (Bryman & Bell, 2017, s. 393). Studien har inte genomfört någon pilotstudie innan, vilket gör att frågeformuläret inte har kunnat valideras och revideras inför intervjuerna. Detta kan enligt Yin (2018) påverka relevansen av de temafrågor som utvecklades, men det går även att kritisera validiteten av den insamlade datan då respondenterna gavs möjlighet att kliva ifrån den aktuella frågan och istället lyfta fram perspektiv som är viktiga inom dennes företag.

Med en kvantitativ forskningsmetod finns möjligheten för forskare att använda sig utav standardiserade modeller, vilket öppnar upp möjligheten för att datainsamlingen breddas och svaren blir många, samt att generaliserbarheten höjs (Bryman & Burgess, 1999, s. 143). I en kvalitativ studie begränsas möjligheten för generaliserbarhet och användning av modeller, eftersom man dels studerar specifika fall på djupet, dels att forskarna själva är en del av instrumentet, vilket kan påverka äktheten av studien (ibid, s. 143). Även det faktum att en kvalitativ studie intervjuar ett fåtal personer och inte gör ett stickprov av en population leder till att resultatet inte kan generaliseras på en population, utan enbart på valda teorier (Bryman & Bell, 2017, s. 394).

Faktorer som kan påverka äktheten är forskarnas skicklighet, kompetensen och strikthet (Bryman & Bell 2017, s. 143). Utöver detta finns intervjuareffekten som kan påverka resultatet i intervjuerna som hålls (Denscombe, 2016, s, 277). Tre faktorer beskrivs ha en påverkan på intervjuareffekten, vilka är den personliga identiteten hos intervjuaren, att man intar en passiv & neutral hållning till den som intervjuas samt göra avvägningar om man bör visa någon form utav känslor i förhållande till respondenten (Denscombe, 2016, ss. 277–278).

I och med att studien genomfördes via ett bekvämlighetsurval är det viktigt att beakta att resultatet kan ha påverkats av det som Denscombe (2016) benämner som intervjuareffekten då en av respondenterna var känd för forskarna sedan tidigare.

Intervjuer via Internet kan i hög grad bidra till att minska denna effekt och i denna studie har intervjuerna gjorts över just Internet (Denscombe 2016, s. 293). En kritik som riktas mot att pålitligheten mäts är att det inom kvalitativa studier ofta genereras stora mängder data. De stora mängderna data kan göra det svårt för granskaren att validera all insamlad data (ibid, s.382).

3.7 Källkritik

Utifrån de fyra källkritiska principerna (tid, beroende, äkthet och tendens) kan man granska källor för att se om de utger sig för att vara äkta, om tiden har påverkat denne, om källan är beroende av något eller om källan är mindre pålitlig än andra opartiska källor (Thurén 2003; Alvesson & Sköldberg 2017, s. 168). Källorna har hämtats direkt från källan, vilket har varit nyhetsmedia och vetenskapliga journaler i första hand och dessa upplevs som helt äkta. En majoritet av de källor som hämtats är skrivna inom en snar tid. Dock finns det källor som sträcker sig tillbaka till 1900-talet, men de är teorier som erlagt en grund som kritiserats och granskats i mer aktuell tid. Källorna som använts i uppsatsen är inte skrivet på ett sätt att man skulle påverka ett kontroversiellt ämne, utan vill förmedla kunskap till läsaren. Tendensen för källorna upplevs inte heller vara på något sätt partiskt eller vill dölja på någon sanning, utan vill faktiskt ta reda på sanningen genom kartläggning och undersökningar.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras företagen som används i studien och empiriinsamlingen från intervjutillfällena. Detta används sedan i analysen för att dra kopplingar mellan valda teorier och empirin.

4.1 Studieobjekt

4.1.1 Hennes & Mauritz

Hennes & Mauritz (H&M) är ett svenskt detaljhandelsföretag som arbetar internationellt med att kunna erbjuda kläder med hög design och som produceras på ett hållbart sätt (Hennes & Mauritz, u.å.a). Inom H&M-gruppen har man etablerat mängder av varumärken och butiker, bland annat COS, Weekday, Monki och Arket (Hennes & Mauritz, 2020, s. 5). Företaget omsatte under 2019 233 miljarder kronor, vilket är en ökning med 11% i SEK från föregående år och hade en försäljningsökning online på 24% jämfört med året innan och där antalet anställda uppgick till 126 376 (ibid, s. 5 & 20).

Företaget arbetar aktivt med att förbättra sitt utbud och erbjudanden genom att integrera den fysiska och digitala butiken (Hennes & Mauritz 2020, ss. 5–6). Mobilen har blivit en central del av upplevelsen som ska förhöja kundens upplevelser och hjälpa vid köp både i butik och digitalt (ibid, s. 6). Då mobilen och Internet blivit ett centralt verktyg för kunden har detta lett till att mer data genererats som kan användas för dataanalyser. I och med modebranschens transformation har H&M-gruppen gjort flera investeringar inom lager- och logistiksystem, tech-infrastruktur och AI, vilket ska göra företaget mer flexibelt, öka snabbheten och höja effektiviteten (ibid, s. 8). Arbetet med AI och avancerade analyser görs för att säkerställa att organisationen baseras på innovation och optimerade beslut, vilket i sin tur enligt företaget leder till att man gör hållbara val (Hennes & Mauritz, 2019). H&M använder sig utav något de refererar till som "Amplified Intelligence", vilket är en kombination av maskiner och människor, ett samarbete mellan data och magkänsla (ibid.). De använder sig av kombinationen dels för att öka deras designers kreativitet och som stärker kundernas beslutsfattning, dels för att kunna göra produktionen mer effektiv och som hjälper företaget att justera utbudet efter efterfrågan (ibid.). Med hjälp av AI vill man inom H&M-gruppen kunna ta bättre och smartare beslut som skapar en mer hållbar och cirkulär detaljhandel (ibid). Respondenten för H&M är en hög uppsatt chef inom företaget som har goda insikter i dess verksamhet.

4.1.2 J. Lindeberg

J. Lindeberg (JL), grundat 1996, är ett svenskt privatägt aktieföretag som producerar och designar kläder inom fyra segment: fashion, ski, golf och activewear (J. Lindeberg, u.å.a). Visionen för företaget är att bygga ett internationellt märke för den moderna och medvetna konsumenten som lever ett aktivt liv, där företagets kläder ska fungera som en bro mellan sport och fashion (ibid). De senaste redovisade siffror gällande omsättning visar på att företaget omsatte 596 miljoner kronor, där antalet anställda uppgick till 136 (Allabolag.se, u.å.a).

Publikt finns ingen information om företagets IT-verksamhet, utan den informationen har getts vid intervjutillfället. Utifrån intervjun som genomfördes med en representant från JL framgår det att företaget har en liten avdelning. Respondenten för JL är chef inom deras svenska organisation och kan förmedla vilka investeringar som genomförs samt varför man väljer att implementera tekniska lösningar inom verksamheten.

4.2 Intervjuer

Utifrån den data som samlats in kan man konstatera att båda företagen har applicerat AI och tekniska verktyg på liknande sätt. Det framkommer även att de områden där man använder dataflöden från kunder och butiker för att närma sig kunden och skapa bättre erbjudanden till kunderna är det centrala fokuset inom utvecklingen. Genom nya tekniska lösningar och sammankopplad digital upplevelse analyserar de hur kundernas köpbeteende förändras samt vilka butiker som specifika kundgrupper är mer aktiva hos. Alla kunder tänker eller agerar inte likadant vilket gör att vissa faktorer kopplade till köpbeteende och flöden i butiken skiljer sig åt, beroende på var kunden handlar någonstans. JL:s respondent förtydligar resonemanget ovan med att, citerat:

“Det finns externa datakällor som företaget kan nyttja för att skapa sig en bild över hur fördelningen av produkterna ska göras mellan butikerna i de olika områdena. Genom att kombinera externa och interna datakällor kan man ta in de produkter som behövs och behöver då inte förvalta stora varulager. En effekt av kombinationen av datakällorna och AI som stöd är att lagerkostnaderna minskar.”

Förutom att samla datakällor till en och samma kanal används AI som ett verktyg att fortsätta vara unik där man har möjlighet att skilja sig från konkurrenterna inom branschen, genom att skapa unika kunderbjudande eller upplevelser. Ett exempel på verktyg som stödjer verksamheten är Production Line Management (PLM) system, vilka underlättar produktionsprocesser såsom ledtider, informationsinsamling och skapar effekter såsom kostnadsminimering. En exakt siffra på detta kan inte JL komma med men förklarar vidare, citerat:

“Det finns ingen siffra idag men bara att vi sparar tid och kan lägga det på värdeskapande uppgifter istället för att leta efter information, så har vi genererat många fördelar.”

H&M förklarar att man knyter ihop flera kanaler för att göra kundupplevelsen mer sömlös, dvs. mer synkroniserat vilket gör att man kan närma sig kunderna.

Respondenterna pratar om att effektivisera företaget på liknande sätt. Det handlar för båda att utnyttja tillgängliga resurser eller utföra arbetsprocesser mer effektivt, det vill säga få ut mer data än vad man stoppar in. JL förklarar att man i dagsläget främst arbetar med att få bort sådant som inte skapar tillräckligt med värde och gränsa ned arbetsprocesser och arbetssätt. Med värde menar JL att ha rätt produkt på rätt plats och i rätt tid, vilket syftar på att kunden ska uppleva

ett så högt värde som möjligt. För att kunna veta detta analyserar man säljkanalerna och kundmönster för att planera kollektioner och leveranser för att möta kraven från kunderna och på så sätt höja upplevelsen av mervärde för kunden. För H&M har det främst handlat om att öka värdet för kunderna, genom att kunna identifiera i ett tidigt stadie vad kunden efterfrågar och därefter kunna rikta korrekta erbjudanden utifrån den efterfrågan. Man har genom effektivisering av processer inom företaget kunnat generera ett högre upplevt värde för kunderna vilket i slutändan kan generera mer intäkter för företaget då fler lockas till att handla deras produkter.

En viktig del för H&M och JL gällande hur företagen har utvecklats med digitaliseringens framfart är att IT-organisationen och dess arbete med hur man opererar inom organisationen har fått tillgång till digitala verktyg som stödjer arbetar internt men även arbetet utåt mot kunderna. Inom JL:s organisation har man implementerat olika lösningar beroende på var i verksamheten man vill effektivisera och stödja processerna för den specifika uppgiften. För att förstå kundernas behov och analysera data som strömmar från butikerna har man implementerat Customer Relationship Management (CRM) system, vilket är ett digitalt verktyg där man kan arbeta mer med segmentering och på ett mer intelligent sätt möta kunderna, tillsammans med de fysiska butikerna och e-handeln.

H&M har riktat in sig på att förändra och samtidigt förstärka sin verksamhet, främst butikerna, och IT-organisationen för att kunna möta kundernas efterfrågan. Detta för att man också ska hänga med i den digitala transformationen som detaljhandelsbranschen genomgår i nuläget. JL har inte kommit till det stadium att man använder ren AI inom verksamheten, men att man har tittat på former av maskininlärning för exempelvis inköpsprocessen. Man tror att JL kommer använda sig utav AI främst för analyser, beslutsunderlag och rapportering. JL förklarar vidare att man vill använda AI för att en människa inte är lika bra på att analysera och samla in data som digitala lösningar, exempelvis AI och maskininlärning. H&M har, som presenterats, redan en etablerad AI-organisation för att stödja både designers och produktionen, men i intervjun utvecklar H&M att lagerarbetet och kundfokuset har blivit allt mer centralt för företaget.

Både H&M och JL arbetar agilt med implementeringen av ny teknik, vilket innebär att man inte har en fast modell eller plan för hur implementering sker inom organisation utan den är flytande och ser olika ut beroende på var man ska införa nya tekniska verktyg. Inom JL utvecklar man tydliga "businesscase", som ger exempel på vad den potentiella implementeringen ska stödja för det ändamålet. Som det har framkommit i intervjun är JL:s IT-avdelning en liten organisation och använder sig främst utav externa partners som kommer in med projekt- och implementeringsmodeller. Genom ett nära samarbete med partners och tydliga businesscase kan man ta beslut om den lösningen som föreslagits kan generera värde till den arbetsprocess som caset ska representera. H&M förklarar att IT tidigare var en belastning men att man idag ser det som en del i verksamheten vilken behöver accepteras generellt inom verksamheten för att arbeta effektivt med den kunskap som IT har möjlighet att generera. H&M beskriver att, citerat: "*Människan kan styra men AI tar det till nästa nivå och gör det mycket bättre*".

En liknande syn på kombinationen av AI och mänskliga resurser formuleras av JL, citerat:

“Att människan tillsammans med AI-tekniker kan agera snabbare än konkurrenterna. Samtidigt gäller det att förstå vilka processer som är tvingade till att kombinera mänskliga och tekniska resurser för att få ut maximalt värde från den enskilda processen. Att investera i nya tekniker kan ibland bli försvårat på grund av motstånd från personal som inte har kopplat grepp om hur ny teknik ska användas eller vilket mervärde det skapar för dem.

Detta är något som JL fick erfara när de implementerade surfplattor som digitala hjälpmedel för personalen, JL beskriver, citerat:

“När vi började implementera detta så skulle de fungera som ett stöd för vår butikspersonal, initialt såg vi att det fanns ett motstånd att använda dessa verktyg eftersom detta inte räknades in i deras egen försäljning”.

JL upplever att så fort de ska implementera något nytt verktyg eller förändra något så möter de någon form av motstånd. För att komma runt detta använder de sig av ambassadörer, vilka är anställda inom den dagliga butiksdriften. Genom att skapa förståelse hos ambassadörerna varför denna implementering eller förändring är nödvändig för verksamheten upplever de att de fått större möjligheter att skapa förändringar utan motstånd. Även H&M upplever att de stött på motstånd vid förändringar och utvecklar bland annat att man måste investera på ett sätt som accepteras inom företaget. Att stöta på motstånd är något som de upplever som en del av människans natur, citerat:

“Förändring i sig tar tid, även om alla skulle vilja vara förändringsbenägna, att ändra huvuddelen av verksamheten från Brick and Mortar till att vara online tar tid”.

Båda företagen har samma förhoppningar gällande vad AI kan tillföra till företaget arbetsprocesser för att effektivisera dem. H&M och JL menar på att man genom AI dels kan effektivisera interna processer såsom lagerhållningen, dels externa processer som berör kundernas beteende. Några trender som respondenterna ser att detaljhandeln kan få till följd av digitalisering och implementering av AI är att man syr ihop processerna allt mer för kunderna, exempelvis click-and-collect vilket innebär att kunderna beställer varan online och hämtar upp den i butik, samt att man kan fånga upp händelser som är relaterat till kunderna exempelvis i vilken butik de har handlat och om de är nöjda med sitt köp. JL argumenterar att kombinationen av AI och mänskliga resurser gör att företaget kan agera snabbare och mer datadrivet, vilket i slutändan kan generera högre konkurrenskraft för företaget.

Utifrån respondenternas svar finns det en osäkerhet kring implementerandet av nya tekniker som AI. Ett av problemen som kan uppstå enligt JL är hot mot den personliga integriteten när man samlar in data om kunder för att kunna skräddarsy erbjudanden, där företaget behöver anpassa verksamheten och datalagring enligt GDPR. Enligt H&M bedömer de inte att AI utgör några större specifika risker utan väljer att se att de potentiella risker som AI medför inte är större än de fördelar som tekniken genererar.

Båda respondenterna utvecklar att få ut värde ur sina processer är det viktigaste när det kommer till att införa nya tekniska lösningar inom organisationen. JL menar på att värde genereras om de kan få rätt produkt på rätt plats så att kunden får sin produkt i tid. H&M förklarar också att man hellre ser en värdemaximering för kunderna än kostnadsminimering för företaget genom användandet av AI-tekniker. Det upplevda värdet för både kunder och företagen är mer centralt för båda företagen. Eftersom företagen fokuserar på att uppnå upplevda värden via sina implementeringar leder det till att det ekonomiska värdet av implementeringen kan vara svårt att mäta i direkta siffror i nuläget.

5. Analys

I följande avsnitt kommer en analys av de forskningsfrågor studien undersöker att göras som återkopplas till problemformuleringen och syftet. Fokus i analysen är att jämföra empirin och den teoretiska referensramen med varandra.

5.1 Investeringarnas roll

Digitaliseringen och AI-verktyg har spelat en stor roll för företagens effektivisering, men nivån för hur mycket teknik som implementerats skiljer sig åt både mellan företagen samt var i verksamheten det appliceras. Detta bekräftas av Weber & Schütte's (2019) forskning om att investeringar och tillämpningar inom AI är varierande beroende på företag och var i organisationen tekniken används. Fallföretagen visar olika grader på implementering av AI inom organisationen, men är överens om att de vill använda tekniken inom områden som är värdeskapande för både företaget och kunden. Empirin bekräftar också forskningen av Min (2010) gällande områden som kan använda AI på ett lyckat sätt och hur dessa bevisas genom minskade ledtider, kostnadsreduceringar och stärkt relationen till kunderna.

Digitaliseringen har lett till att företag inom detaljhandeln blivit "tvingade" in i olika investeringar i ny teknik för att behålla sin konkurrenskraft. Konkurrensen inom branschen är hård och kunderna vänjer sig snabbt med den personifiering som digitaliseringens framfart inom branschen har inneburit. Trenden att personifiera erbjudanden har ändrat sättet för hur konsumenter köper varor vilket leder till att företaget behöver anamma teknik som möjliggör för dem att följa tillmötesgå kundernas allt högre krav. Den nya digitala eran har även lett till att man kunnat effektivisera verksamheten och nyttja tillgängliga resurser på ett bättre sätt. Empirin beskriver att fallföretagen genom tekniskt stöd kunnat stödja verksamheten genom bättre insamling av information kring hur interna processer arbetar, för att veta vad man kan förbättra och förstå kunderna på ett bättre sätt genom insamling av data från olika källor och som analyseras för att skapa unika erbjudanden (Pfeffer & Salancik 1978; Drees & Heugens 2012; Alvesson & Svenningsson 2007). Enligt Pfeffer och Salancik (1978) har företagets ledning ett ansvar i att föra samman företaget med sin omgivning eftersom denna sammanlänkning optimerar företagets resurser, driver på företagets utveckling samt skapar konkurrenskraft. Implementering av AI-teknik inom företagen kan således stödja företaget att sammanlänkas med sin omgivning.

Genom att investera i AI och ny teknik tillåts man skapa bättre förståelse för kundernas behov och bättre kontroll för interna processer genom datainsamling av både intern och extern data. AI-teknik är mer effektiv på att analysera data än människor och kan hantera större mängder data på ett mer effektivt och bättre sätt. För de båda fallföretagen upplever man bättre förståelse av kundernas behov och bättre kontroll av lagerhållningen, då tekniken kan samla in data och filtrera detta bättre än redan existerande tekniker och människor. Rivas (2012) förklarar att man ska anta en av två strategier: intern eller extern. För den empiri som samlats in kan inte en tydlig koppling dras till Rivas (2012) och Capaldo & Petruzzelli (2014) men indikationer på att en extern och intern strategi används av båda fallföretagen då man synkroniserar information och

flöden internt, samtidigt som man arbetar för att förstå den externa omgivningen man verkar inom och att man gör detta för att behålla sin konkurrenskraft. Empirin kan kopplas till det Davis & Cobb (2009) syftar till att minska transaktionskostnader om ny teknik anammas inom företaget på ett optimalt sätt.

Implementering av AI och ny teknik har möjliggjort för företag att sammanlänka intressenter och/eller resurser, för att på ett bättre sätt kontrollera ledtider och kostnader, därav kan en koppling till Li et al (2006) göras. Deras forskning rörande en effektiv hantering av företagets SCM gör att man bibehåller konkurrenskraften och samtidigt förbättrar företagets prestation, vilket slutligen leder till att företaget fortsätter att vara lönsamt. Båda fallföretagen identifierar kostnadsminimering och bättre kontroll av olika led inom företaget som effekter av nya tekniker. Gemensamt vill de också använda tekniska implementeringar i syfte att höja värde för kunderna och ligga i framkant gällande deras efterfrågan för att vara mer attraktiva än deras konkurrenter. Detta samstämmer med Li et al (2006) och deras slutsatser om att företaget kan prestera bättre och höja sin konkurrenskraft.

I empirin nämner fallföretagen hur man har närmat sig kunderna tack vare AI vilket kan kopplas till Chen et al (2018) studie om hur företag genom en sömlös upplevelse, så kallade omnikanaler, genererar konkurrensfördelar mot konkurrenterna eftersom man förstår sina kunders behov i ett tidigare stadie. Genom att sammanlänka intressenter eller resurser inom företaget genom tekniska lösningar kan man optimera resurser, reducera kostnader och optimera ledtider, samtidigt som man ökar företagets konkurrenskraft. Empirin och tidigare forskning av Mishra (2017) finner också en koppling, då fallföretagen kan använda exempelvis tiden som sparas in på olika arbetsprocesser inom företaget skapas fördelar och som kan användas till något andra områden inom företaget, bland annat arbetet med kundernas behov.

5.2 Initiativtagande till investeringar i AI

Utifrån empirin framgår det att undersökningsobjekten enbart investerar i teknik som antas kunna tillföra värde till företaget. De investerar i första hand för att öka värdet för sina kunder vilket antas generera ett ekonomiskt värde för företaget på längre sikt. För JL är värde inte enbart ekonomiska värden utan också abstrakta värden som att ha rätt produkt på rätt plats. Samma antagande gäller för H&M, där de identifierar värdemaximering för kunderna som den främsta anledningen till att investera i ny teknik. De fokuserar på att tillfredsställa sina kunder och skapa nya kollektioner utifrån kundernas behov vilket minskar kostnader inom företagets SCM då man inte behöver massproducera kläder eftersom man kan förutse kundens behov. Detta stämmer överens med den forskning Harrison & Wicks (2013) framför om att värde är olika beroende på intressenten och Guerreiros (2015) forskning om att investeringar i IT i slutändan ska öka värdet för intressenterna och leda till bättre prestationer finansiellt för företaget.

Enligt stakeholder theory anses företagets intressenter bestå av de grupper eller individer som påverkar eller påverkas av företagets välfärd och inkluderar exempelvis kunder, anställda och myndigheter (Benson & Davidsson 2009; Freeman et al 2004). Vid implementering av AI-

teknik inom företaget går det utifrån empirin finna belägg för att de inom företaget upplever värde av investeringen genom att tekniken förstärker individens egna förmågor. För kunderna genererar implementeringen i första hand upplevt värde i form av bättre riktade erbjudanden och snabbare leveranser. För myndigheter är effekten att företagen minskar sina fossila fotavtryck genom effektivare lagerhantering och mer exakt produktion vilket är en positiv effekt för samhället. Fallföretagens inställning till värdemaximering av företaget går i linje med stakeholder theory där kunderna kan ses som en intressentgrupp. H&M framhåller även att de väljer att investera i ny teknik för att bibehålla sin konkurrenskraft och effektivisera sin verksamhet vilket delvis grundar sig i de förväntningar som aktieägare och intressenter ställer på företaget. Att hålla intressenterna välmående och samstämmiga är menar Laplume et al (2008), Freeman et al (2004) och Brin och Nehme (2019) är avgörande för att företaget ska lyckas generera värde.

JL uttrycker att de är måna om att implementera ny teknik i samförstånd med sina anställda för att på så sätt maximera värdet av investeringen. Det går således att anta att båda undersökningsobjekt utgår från ett perspektiv där deras intressenter "stakeholders" står i fokus då större strategiska beslut fattas. Eftersom utvecklingen av AI-verktyg sker i snabb förändring blir det nästan omöjligt för företag att utgå från enlightened value maximisation eftersom det inte går att förutspå om investeringar i ny teknik kommer att gynna företaget på längre sikt eller enbart leda till ännu fler investeringar. Empirin visar också att båda fallföretagen arbetar aktivt med att förhålla sig till intressenternas behov, vilket samstämmer med Jensens (2001; 2010) teori om att värdemaximering enbart kan ske om man ser till intressenternas behov.

Utifrån empirin går det att finna svårigheter för företag att följa Enlightened value maximization vid implementering av AI-teknik. Enlightened value maximization antar att företagsinvesteringar bör genomföras i syfte att maximera företagsvärde på lång sikt (Jensen 2001; 2010; Laplume et al 2008; Grafström et al 2015). Det går således att finna svårigheter för företagen att följa denna teori, detta grundar sig i fallföretagens svårigheter att mäta värde på längre sikt. Båda företagen beskriver att de ser en positiv effekt av implementeringarna men ser främst värde i form av upplevd nytta vilket leder till att man har svårt att bedöma hur det ekonomiska utfallet blir i framtiden. Även det faktum att AI är en relativt ny teknik med en hög förändringstakt indikerar på att det är svårt för företagen att fatta långsiktiga investeringsbeslut. Implementeringarna leder dock till att stärka relationerna till sina intressenter vilket enligt Graves och Waddock (2000) och Davis (2005) ger ledningen goda chanser att i framtiden fatta beslut som maximerar företagets ekonomiska värde.

5.3 Företagens investeringsarbete

Det är svårt att introducera en förändring på rätt sätt och det kräver ett stort engagemang för förändringen hos dem som är ansvariga. Det är därför avgörande att chefer och ledares använder sig av ett kvalitativt ledarskap som formar de anställdas inställning till förändringen och ger dem goda insikter i det värde som förändringen förväntas bidra med (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2013; Van de Voet et al, 2016). Dessa faktorer stämmer överens med de arbetssätt som JL framhållit att de använder vid förändringsarbete. Då JL implementerade nya digitala verktyg

i sina butiker mötte de motstånd från sina anställda, men genom att förbättra det kvalitativa ledarskapet genom ambassadörer vilka skapade en bättre förståelse för syftet med förändringen hos personalen eftersom de själva var anställda i arbetsgruppen kunde de hantera förändringen på ett sådant sätt att det skapade värde för hela företaget. H&M berättar att de mött motstånd från personal vid större implementeringar inom IT, men väljer att se detta som en del av människans natur att inte vara förändringsbenägna. Enligt Rudolph et al (2008) är den viktigaste delen för lyckade implementeringsprojekt att ta hänsyn till och hantera människors beteende mot förändringen.

Om man väljer att se företagets investeringar ur ett implementeringsperspektiv kan man utgå från att stora förändringar har potential att leda goda resultat för verksamheten, men om de inte hanteras på rätt sätt finns det risker att förändringen leder till bortslösade resurser och utarbetad personal (Bartoli & Hermel 2004). Det vanligaste felet företag gör vid större förändringsprocesser är att de förbiser den beteendemässiga dimensionen inom förändringen och har ett för stort fokus på själva implementeringsproceduren och dess struktur (ibid.). Detta kan förklaras genom att den beteendemässiga dimensionen är mer tidskrävande eftersom människor är rutinmässiga och har svårt att hantera förändringar (Graamans et al 2019). Denna beskrivning av förändringsprocesser inom stora företag är något som fallföretagen bekräftar. Utifrån empirin framgår det att båda företagen är medvetna om de beteendemässiga förändringsbarriärer som de kan stöta på vid implementeringar, vilket de framhåller som något de aktivt arbetar med.

Teorin och empirin går i linje vad gäller implementeringens påverkan på arbeten där implementeringar av AI-verktyg i första hand bör verka för att förstärka det arbete som anställda utför. Att använda AI som ett verktyg för anställda och företaget i stort gör att man kan effektivisera den enskilda processen. Burgess (2018) gör antagandet att AI kan förstärka människans arbete och kan förväntas få konsekvenser som, automatiserade arbeten och högre krav på akademisk kunskap. Akademisk kunskap inom IT är idag svårt för företagen att rekrytera vilket kan leda till att de står utan den kompetens de efterfrågar. Genom specialisering av arbetsuppgifter blir det extra viktigt för företag att behålla den personal som besitter specialistkompetens och arbeta för att denna kompetens överförs till fler anställda för att inte riskera att hamna i en situation där företaget lider av kompetensbrist (Burgess 2018). Empirin kan inte stödja det Burgess (2018) tar upp gällande akademiska kunskapen och kompetensbristen inom IT, utan är något som får undersökas i framtida studier.

Fallföretagen väljer att se olika på riskerna med AI-tekniken. H&M bedömer att fördelarna är större än nackdelar som skulle kunna genereras genom användningen av AI, medan JL förklarar att hanteringen av kundens personliga data behöver hanteras utifrån den lagstiftning som finns och är den främsta risken de ser med implementering av AI. Empirin kan inte kopplas till Burgess (2018) teorier om riskerna med avsaknaden av transparens inom tekniken då den inte är styrd av känslomässiga beteenden och kan ta ett beslut utan att förklara vad beslutet grundade sig på.

6. Slutsats

I slutsatsen besvaras frågeställningarna som studien ämnar att besvara genom den analys av empirin och teoretiska referensramen som gjorts i tidigare avsnitt.

Syftet med denna undersökning är att på djupet studera hur två företag inom detaljhandeln arbetar med investeringar i AI och liknande teknik samt undersöka vilken roll dessa investeringar haft för de två företagen. Utifrån det som analyserats mellan den teoretiska referensramen och empirin går det att dra slutsatserna:

6.1 Vilken roll har investeringar i AI och liknande teknik haft för företagen?

- Det går att konstatera att båda fallföretagen upplevt någon form av effektivitet vid implementering av AI-teknik. De har i olika grad implementerat AI inom företaget men är överens över att implementeringen fått en positiv effekt på det upplevda värdet för såväl kunder som anställda. De upplever även en hög grad av effektivisering inom lagerhantering och produktion som lett till att de kunnat omstrukturera såväl tid som resurser till aktiviteter som fokuserar på att generera värde för deras kunder.
- Investeringar i AI teknik har gett företagen möjligheter att möta sina kunder på helt nya sätt och har haft en avgörande roll inom företagets personaliseringarbete. Det har även lett till att företagen samlar in allt större mängder data kring sina kunder som sedan analyseras för att på ett mer effektivt sätt planera framtida kollektioner och leveranser vilket minskar kostnaderna för företagen.
- Digitaliseringen har lett till att företagen kan effektivisera sina verksamheter och stödja sina olika processer på ett mer effektivt sätt. Genom en effektiv hantering av företagets SCM stödjer AI-tekniken arbetet med ökad prestation och bibehållen konkurrenskraft.

6.2 Varför investerar företagen i ny teknik som AI?

- Fallföretagen investerar i AI-teknik eftersom de gör antagandet att denna typ av investering kommer tillföra värde till företaget i framtiden. Företagens investeringsfokus grundar sig främst i att öka det upplevda värdet hos sina kunder och på så sätt höja kundnöjdheten vilket antas generera ekonomiskt värde för företaget på längre sikt.
- Genom att låta AI-system samla in information om kunderna går det att skapa kollektioner som möter kundens behov detta leder till att varje kollektion inte behöver massproduceras vilket vidare leder till minskade kostnader samt mindre svinn.
- Det framgår i empirin att investeringar i AI-teknik genomförs för att tillfredsställa företagets intressenter. Företagen känner sig tvingade till investeringar för att hänga med i den digitala utvecklingen. De menar att investeringar är nödvändigt för att möta kundernas förväntningar och aktieägarnas krav. De ser även att AI-tekniken bidrar till bibehållen konkurrenskraft och ser det som nästa steg i branschens utveckling.

6.3 Hur arbetar företagen med investeringar i AI?

- Båda fallföretagen har stött på motstånd när man har introducerat ny teknik, såsom AI, men man har sett det som naturligt vid förändringar och arbetat för att skapa förståelse för förändringen hos de anställda så att det blir en lyckad implementering. Utifrån empirin som insamlats är det ena fallföretaget mer öppet gällande hur man arbetat för att motverka förändringsbarriären, men båda företagen är tydliga med att man måste anpassa IT-verksamheten i företaget för att hänga med på marknaden. Fallföretagen är medvetna om de personliga förändringsbarriärerna som individer inom företaget har och att hantera detta på bästa sätt.
- Teorin och empirin går delvis i linje vad gäller implementeringens påverkan på arbete där de kan väntas få konsekvenser som, automatiserade arbeten och högre krav på akademisk kunskap. Fallföretagen ser AI som en möjlighet och ett verktyg att stödja nuvarande anställdas arbete, men inget stöd i empirin om krav på akademisk kunskap hos de anställda.
- Riskerna med AI skiljer sig mellan fallföretagen och det teoretiska ramverket, där det ena fallföretaget finner risker med integritetskränkning på grund av insamling av personlig data från kunder, de väljer att arbeta utifrån GDPR för att stärka sitt förtroende hos kunderna. Det andra väljer att förbise riskerna eftersom fördelarna är större än nackdelarna, medan ramverket identifierar risker som avsaknad av mänsklig känsla för beslut och transparens som största riskerna med implementering av AI.

7. Diskussion och framtida forskning

I avsnittet kommer en diskussion göras utifrån det studien har kommit fram och kritisera vad som har påverkat studien. Detta kan användas som en lärdom då framtida studier ska genomföras inom forskningsområdet.

Resultatet från denna studie ämnas kunna bidra med en övergripande förståelse för vilken anledning det finns att investera i AI och liknande teknik, men även ge insikt i man arbetar med implementeringen för att det inte blir en misslyckad investering. Detta ska förhoppningsvis leda till att fler studier görs inom både branschen och forskningsområdet.

Eftersom studien inte genomförde en pilotstudie i tidigt skede kunde inte de tematiska frågorna valideras, vilket innebär att ett annat empiriskt underlag hade kunnat ge ett annat resultat. Dessutom med totalt fyra intervjuer kan empirin anses vara för lite för att kunna dra några tydliga slutsatser. I efterhand kan man diskutera om det hade varit lämpligt att genomföra intervjuer med anställda med en lägre befattning än de respondenter som studien använt sig av för att veta hur investeringar i AI uppfattas inom andra nivåer av verksamheten. Dessutom kan det också finnas andra som har bättre kunskap än det studiens respondenter har tillfört. Fler individer som arbetar inom samma område hade också kunnat vara lämpliga respondenter för att också fördjupa resultaten. Studien har riktat sig mot företag inom detaljhandeln, specifikt företag som riktar sig mot konfektion. Då branschen är under stor omställning till ett mer digitalt samhälle där nya tekniker kan stödja verksamheten på olika sätt anses det vara aktuellt ämne.

Digitaliseringen och intåg av nya tekniker, såsom AI, påverkar även andra branscher, exempelvis bankväsendet, där kundfokus också är en viktig prioritering. Hur banker arbetar med att investera i tekniken såsom AI och hur man vill använda tekniken hade varit ett möjligt område för forskning och kan med fördel studeras i framtiden. Eftersom denna studie enbart undersökte två företag inom detaljhandelsbranschen går inte resultatet att generalisera för hela branschen. Framtida forskning bygger förslagsvis vidare på en av två vägar. Den ena vägen fokuserar de framtida forskningen på att studera hur branschen generellt hanterar investeringar i AI-verktyg i syfte att skapa en bättre förståelse för hur dessa investeringar skapar värde på längre sikt. Den andra vägen bygger på att djupdyka ner i fallföretagens verksamheter i syfte att skapa en mer komplex bild över företagets AI-arbete för att sedan kunna generalisera detta på branschen.

Stakeholder Theory behandlar alla intressenter, inklusive aktieägare (Jensen 2001; 2010). En brist i denna studie har varit att hänsynen till aktieägarnas intresse har varit lidande då ingen kvantitativ metod användes för göra en bred datainsamling från aktieägare gällande deras åsikter. En studie om hur aktieägare ser på denna typ av investering kan vara aktuellt inom snar framtid då verktyg för insamling av data har gjort det enklare för forskare att genomföra den typen av forskning. En sådan typ av forskning kan även ge bättre förståelse för företagets relation till sin omgivning och ge en förklaring till varför företag reagerar på ett visst sätt då omgivningen har förväntningar eller ställer krav.

Eftersom AI är ett relativt nytt fenomen är det svårt att bedöma effekten av investeringar i tekniken i siffror. För framtiden torde det därför vara intressant att söka efter numeriska mätvärden för denna typ av undersökning för att få en bild över vilket ekonomiskt värde en sådan investering kan generera. Denna undersökning har framfört att abstrakta värden för bland annat kunden har varit av mer betydelse för företagen än den direkta ekonomiska avkastningen. Det ska tilläggas att det inte är det enda fokuset med investeringarna utan kostnadsminskningar och effektivisering av processer är en effekt utav dessa investeringar. Exakta siffror för hur detta har påverkats och om ekonomiska värden har ökat eller minskat är ett område som kan studeras vidare i framtiden. Exempelvis skulle kvantitativ forskning kunna mäta hur valda företagsinvesteringar kostar med hjälp utav nuvärdemetoden eller gå in i valda företags årsredovisningar och se hur resultat- och balansräkningar förändrats, med vetskapen om att företaget investerar i ny teknik.

Källor

Aghion, P., Jones, B. F., & Jones, C. I. (2017). Artificial intelligence and economic growth. *National Bureau of Economic Research*.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J-L & Shafiq, H. (2012) Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*. Vol. 31(8), ss. 764-782.

Bartoli, A. & Hermel, P. (2004) Managing change and innovation in IT implementation process. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 15(5), ss. 416-425.

Benson, B. & Davidson, W. (2010) The Relationship between Stakeholder Management, Firm Value, and CEO Compensation: A Test of Enlightened Value Maximization. *Financial Management*. Vol. 39(3), ss. 929-964.

Bridges, S., & Harrison, J. (2003). Employee Perceptions Of Stakeholder Focus And Commitment To The Organization. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 15(4), ss. 498-509.

Brin, P. & Nehme, M. (2019). Corporate Social Responsibility: Analysis of theories and models. *Eureka: Social and Humanities*. Vol. 5, ss. 22-30.

Bryman, A. & Bell, E (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber: Stockholm.

Bryman, A. & Burgess, R-G. (1999) *Qualitative Research Volume 4: Issues in Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Bränström, S-L. (2019) Butiksdöden växer - klädmärken dör. *Svenska Dagbladet*
<https://www.svd.se/de-stanger-alla-butiker--butiksdoden-vaxer> [Hämtad 2020-06-09]

Burgess, A (2018) *The Executive Guide to Artificial Intelligence: How to identify and implement applications for AI in your organization*. Aj Burgess Ltd. London.

Capaldo, A & Petruzzelli, A. (2014) Partner Geographic and Organizational Proximity and the Innovative Performance of Knowledge-Creating Alliances. *European Management Review*. Vol. 11, ss. 63-84.

Carter, D (2018) How real is the impact of artificial intelligence? The business information survey 2018. *Business information review*. Vol. 35(3) ss. 99-115.

- Chen, Y., Cheung, C.M.K. & Tan, C-W (2018) Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support System*. Vol. 109, ss. 1-4.
- Davis, G.F. (2005) New directions in corporate governance. *Annual Review of Sociology*. Vol. 31, ss. 143-162.
- Davis, G.F & Cobb, A. (2009) Resource Dependence Theory: Past and Future. *Research in the sociology of organizations*.
- Deng, G., Yi, P., Zou-Jun, S., Di, W., Rong, Y. & Chao, Z. (2019) Retail supply chain management: a review of theories and practices. *Journal of Data, Information and Management*. Vol. 1(1), ss. 45-64.
- Denk, T (2002) *Komparativ metod: förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M (2016) *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Dirican, C (2015) The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics. *Procedia - Social and behavioral Sciences*. Vol. 195, ss. 564-573.
- Drees, J.M., Heugens, P.P.M.A.R (2012) Synthesising and extending resource dependence theory: A meta analysis. *Journal of Management*. Vol. 38, ss. 1-69.
- EU (u.å.) *Economics of the digital revolution*
https://ec.europa.eu/knowledge4policy/foresight/topic/changing-nature-work/strategies-to-address-changing-nature-of-work/Economics-of-the-digital-revolution_en [Hämtad 2020-06-09]
- Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2008) *CSR: företagsansvar i förändring*. Malmö. Liber AB.
- Grewal, D., Roggeveen, A-L. & Nordfält, J. (2017) The Future of Retailing. *Journal of Retailing* vol. 93(1), ss. 1-6.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994) *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Beverly Hills, CA: Sage
- Guerreiro, A. (2015). Impact of IS/IT investments on firm performance: does stakeholder orientation matter? In *ECIME2015-9th European Conference on IS Management and Evaluation: ECIME 2015* (p. 100). Academic Conferences and publishing limited.

- Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. (2016) The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 44(7), ss. 694-712.
- Harrison, J., & Wicks, A. (2013) Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23(1), ss. 97-124.
- Hechanova, M.R & Cementina-Olpoc, R. (2013) Transformational leadership, change management and commitment to change: a comparison of academic and business organizations. *The Asia Pacific Education Researcher*. Vol.22(1), ss.11-19.
- Hennes & Mauritz (u.å.a) *H&M Group at a glance* <https://hmgroup.com/about-us/h-m-group-at-a-glance.html> [Hämtad 2020-04-22]
- Hennes & Mauritz (2019) *Our Stories - A Call for Ethical and Sustainable AI* <https://hmgroup.com/media/Our-stories/AcallforethicalandsustainableAI.html> [Hämtad 2020-04-23]
- Hennes & Mauritz (2020) *H&M Group - Årsredovisning 2019*. <https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/sv/Annual%20Report/HM%20%C3%85rsredovisning%202019.pdf> [Hämtad 2020-04-23]
- Hodson, R. (2018) *Digital revolution*. <https://www.nature.com/articles/d41586-018-07500-z> [Hämtad 2020-06-09]
- Hoskisson, R-E., Gambeta, E., Green, C-D. & Li, TX. (2018) Is My Firm-Specific Investment Protected? Overcoming the Stakeholder Investment Dilemma in the Resource-Based View. *Academy of Management Review*. Vol. 43(2), ss. 284-306.
- HUI (2019) *Detaljhandelns lönsamhet*. <https://hui.se/wp-content/uploads/2019/11/Detaljhandelns-lönsamhetsrapport.pdf> [Hämtad 2020-06-02]
- Iveroth, E (2012) Leading global IT-enabled change across cultures. *European Management Journal*. Vol. 30(4), ss. 340-351.
- Jensen, M. (2001) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol.14(3), ss. 8-21.
- Jensen, M (2010) Value maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol.22(1), ss. 32-42.
- J. Lindeberg (u.å.a) *J. Lindeberg - About*. <https://www.jlindeberg.com/se/sv/jl/about/> [Hämtad 2020-05-04]

Johannesson, J. (2019) E-handlare tar till portning för att mota returkaos - men Zalando nobbar. *Digital DI* <http://origin-digital.di.se/artikel/e-handlare-tar-till-portning-och-ai-for-att-mota-returkaos> [Hämtad 2020-05-15]

Klaesson, J., Lark, O. & Öner, Ö. (2019) Shopping for change - handelns betydelse för stad och landsbygd. *Handelsrådet* https://handelsradet.se/wp-content/uploads/2020/06/Shopping-for-Change-Rapport-2019_25.pdf [Hämtad 2020-06-08]

Kotter, J.P (2012) *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kreutzer, R.T., Neugebauer, T. & Pattloch, A. (2018) *Digital business leadership: Digital transformation, business model innovation, agile organization, change management, Management for professionals*. Springer: Berlin.

Laplume, A., Sonpar, K & Litz, R (2008) Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*. Vol. 34(6), ss. 1152- 1189

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.

Lim, S., Woo, J., Lee, J & Huh, S. (2018) Consumer valuation of professional information in the age of big data. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. Vol. 69(1), ss. 60-71.

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA:Sage.

Loucks, J., Davenport, T. & Schatsky, D. (2018) *State of AI in the Enterprise, 2nd Edition*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/cognitive-technologies/state-of-ai-and-intelligent-automation-in-business-survey.html> [Hämtad 2020-04-02]

Lub, V. (2015) Validity in Qualitative Evaluation: Linking Purposes, Paradigms, and Perspective. *International Journal of Qualitative Methods*. Vol 14(5).

Makridakis, S. (2017) The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*. Vol. 90, ss. 46-60.

Marr, B. (2020) 10 Business Functions that are ready to use Artificial Intelligence. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/03/30/10-business-functions-that-are-ready-to-use-artificial-intelligence/#608813d30681> [Hämtad 2020-04-02]

Min, H. (2010) Artificial intelligence in supply chain management: theory and applications. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 13(1), ss. 13-39.

- Mishra (2017) *Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Florida. Springer.
- Pfeffer, J., Salancik, G (1978) *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Prasad, S. & Tata, J. (2000) Information Investment in Supply Chain Management. *Logistics Information Management*, Vol. 13(1), ss. 33-38.
- Press, G. (2019) *120 AI Predictions For 2020*. Forbes
<https://www.forbes.com/sites/gilpress/2019/12/09/120-ai-predictions-for-2020/#684c9b4850cf> [Hämtad 2020-04-02]
- Rauch-Hindin, W.B. (1986) *Artificial intelligence in business, science, and industry. Vol. I: Fundamentals*. United States.
- Thurén (2003) *Sant eller falskt? Metoder i källkritik*. Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap.
- Rivas, J (2012) Co-opting the environment: an empirical test of resource-dependence theory. *International journal of human resource management*. Vol. 23(2), ss. 294-311.
- Rudolph, T., Wagner, T. & Fawcett, S (2008) Project management in retailing: integrating the behavioral dimension. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 18(3) ss. 325-341.
- Stenberg, E (1996) Stakeholder Theory Exposed. *Economic Affairs*, Vol. 16(3), ss. 36-38.
- Svensk Handel (2019) *Läget i handeln - 2019 års rapport om branschens ekonomiska utveckling*. https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln_svensk-handel.pdf [Hämtad 2020-06-08]
- Svenska Dagbladet*. (2017A) H&M:s vd efter börsrasen: ”Vi har gjort en hel del misstag”.
<https://www.svd.se/trots-kritiken--hms-vd-hyllar-kladjattens-e-handel> [Hämtad 2020-06-02]
- Svenska Dagbladet*. (2017B) H&M:s aktie störtad efter säljmiss.
<https://www.svd.se/saljmiss-av-hm-gav-aktieras> [Hämtad 2020-06-02]
- Turner, D. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, Vol. 15(3), ss. 754-760
- Van de Voet, J., Kulpers, B.S & Groeneveld, S. (2016) Implementing change in public organizations: the relationship between leadership and affective commitment to change in public sector context. *Public Management Review*. Vol. 18(6), ss.842-865.

Vetenskapsrådet (u.å.) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [Hämtad 2020-05-22].

Weber, D, F. & Schütte, R (2019) State-of-the-art and adoption of artificial intelligence in retailing. *Digital Policy, Regulation and Governance*. Vol 21(3), ss. 264-279.

Yin, R, K. (2006) *Fallstudier, design och genomförande*. Liber: Malmö

Yin, R, K (2018) *Case Study Research and Applications 6. uppl.* Los Angeles. Sage Publications Inc.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor H&M & J. Lindeberg

1. Varför tror du att det diskuteras så mycket om AI?
2. Hur definierar du AI?
3. Hur definierar du effektivisering?
4. Hur appliceras digitalisering/AI på arbetsprocesser inom bolaget?
5. Hur ser du att AI kan påverka effektiviteten inom detaljhandeln ?
6. Hur har olika arbetsprocesser digitaliserats de senaste 5 åren?
 - a. Anser du att AI har haft en påverkan på denna process?
7. Hur har digitaliseringen i ert företag lett till värdemaximering och/eller minimering av kostnader?
8. Vilka primära områden inom ert företag har påverkats mest av digitaliseringen?
 - a. Är den påverkan beroende av AI-teknik?
9. Vilka förhoppningar har du på AI inom detaljhandelsbranschen i framtiden?
10. Vilka trender inom digitalisering ser du i framtiden inom branschen?
11. Vad är anledningen till att ni vill använda AI-tekniker?
12. Använder ni någon specifik modell vid implementering av ny teknik (AI)?

Bilaga 2 - Kompletterande intervjufrågor

1. Vad är värde för er?
 - a. Hur genereras värde inom verksamheten?
2. Vilka nya digitala verktyg tror du att vi kommer se inom branschen i framtiden?
3. Har AI haft en påverkan på digitaliseringen av olika arbetsprocesser inom företaget?
 - a. Om ja, hur?
4. Har ni stött på problem/motstånd vid implementering av nya digitaliseringsprocesser?
5. Vilken är anledningen till att ni vill använda er av AI?