



UPPSALA  
UNIVERSITET

# Olika syn på saken

- en studie om hur optikbranschen påverkar  
trenden kring e-handeln av glasögon

Kandidatuppsats 15 hp  
Företagsekonomiska institutionen  
Uppsala universitet  
HT 2014

Datum för inlämning: 2015-01-15



**Anna Green Liljedahl  
Philip Hagne**

**Handledare: David Sörhammar**

## Hjärtligt tack

***För ert bidrag till undersökningen och att ni tog er tid till att ställa upp på intervju:***

Lasse Folt, Aron Hedenius, Peter Herte, Daniel Norén, Roland Olsson, Kim Persson,  
Fredrik Thunell & Fredrik Wistrand

***För era synpunkter och hjälp till att förbättra vår uppsats:***

David Sörhammar

Sofia Eidman, Josefine Nordstedt, My Sundberg & Gustav Vikström

***För ert stöd:***

Ellen Fyrsten & Göran Hagne

## Sammanfattning

Denna studie undersöker om det finns faktorer inom optikbranschen som, samt hur dessa faktorer i så fall, påverkar e-handeln av glasögon. Författarna har uppmärksammat en svag trend kring e-handel av optikprodukter. Då mycket fokus de senaste åren riktats mot kontaktlinser väljer författarna istället att grunda undersökningen på glasögon. Idag har få av de traditionella återförsäljarna e-handel och ännu färre erbjuder glasögon på internet. Det teoretiska ramverket baseras på den service-dominerande logiken som på senare år framkommit inom marknadsföringsforskningen. Nätverksteori och värdesamskapande är de två begrepp vilka ligger till grund för analysen och blir de påverkansfaktorer som utreds. Den empiriska studien är kvalitativ och utgörs av sex intervjuer med större företag från optikbranschens tre försäljningsområden; offline, online och omnikanaler. Författarna valde även att hålla en sjunde intervju med en branschorganisation för maximal variation i urvalet. Analysen påvisar att de teoretiska begreppen, vidare de påverkansfaktorer som väljer att undersökas, spelar en roll. Slutsatserna dras att såväl branschens sammansättning, institutionerna som styr den samt kundrelationer och produktens attribut på olika sätt påverkar utvecklingen av e-handel för glasögon.

**Nyckelord:** E-handel, Optikbranschen, Glasögon, Nätverksteori, Värdesamskapande

# Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Syfte & Frågeställningar .....	3
2 Teoretiskt ramverk .....	3
2.1 Service-dominant logic .....	3
2.2 Nätverksteori.....	4
2.3 Samskapande av värde .....	5
2.4 Sammanfattning av teori.....	6
3 Metod & Material.....	6
3.1 Forskningsmetod.....	6
3.2 Tillvägagångssätt .....	7
3.2.1 Förstudie.....	7
3.2.2 Urval.....	8
3.2.3 Deltagare .....	8
3.2.4 Intervjumetod .....	9
3.3 Operationalisering, validitet och reliabilitet.....	11
3.4 Analysmodell .....	12
4 Empiri.....	13
4.1 Optikbranschen .....	13
4.1.1 Branschen.....	13
4.1.2 Marknaden .....	13
4.1.3 Förhållningssätt till e-handel.....	14
4.1.4 Lagliga implikationer .....	14
4.2 Synoptik .....	15
4.2.1 Branschen.....	15
4.2.2 Samarbeten.....	15
4.2.3 Kunder.....	16
4.3 KlarSynt .....	16
4.3.1 Branschen.....	16
4.3.2 Samarbeten.....	17

4.3.3 Kunder.....	18
4.4 Smarteyes.....	18
4.4.1 Branschen.....	18
4.4.2 Samarbeten.....	18
4.4.3 Kunder.....	19
4.5 Synsam.....	20
4.5.1 Branschen.....	20
4.5.2 Samarbeten.....	20
4.5.3 Kunder.....	21
4.6 LensOn.....	22
4.6.1 Branschen.....	22
4.6.2 Samarbeten.....	22
4.6.3 Kunder.....	23
4.7 LensWay.....	24
4.7.1 Branschen.....	24
4.7.2 Samarbeten.....	24
4.7.3 Kunder.....	25
5 Analys.....	26
5.1 Branschens sammansättning.....	26
5.2 Institutioner.....	28
5.3 Kundrelationer och produktattribut.....	30
6 Diskussion & Slutsats.....	32
6.1 Hur branschens sammansättning påverkar trenden kring e-handel.....	32
6.2. Hur institutioner inom branschen påverkar trenden kring e-handel.....	33
6.3. Hur kundrelation och produktattribut påverkar trenden kring e-handel.....	34
6.4 Studiens begränsning och kvalitet.....	35
6.5 Förslag till vidare forskning.....	36
7 Källförteckning.....	37
7.1 Elektroniska källor.....	37
7.2 Tryckta källor.....	38
8. Bilagor.....	39

# 1 Inledning

*I detta inledande avsnitt presenteras en introduktion till ämnet, en problemformulering, studiens syfte och frågeställning.*

## 1.1 Introduktion

I Sverige kan man idag notera att e-handeln ökar kraftigt. Drygt åtta av tio internetanvändare har det senaste året gjort köp över internet (Findahl, 2014). En ny studie från det amerikanska företaget Adobe (2014) visar att Sverige ligger på topp när det gäller shopping över internet, främst via mobilen. Findahls rapport (2014) konstaterar däremot att mobilen inte har ersatt datorn fullt ut, utan fungerar som ett komplement för e-köp. Via e-handel har konsumenten möjlighet att från sin hemmiljö bekvämt beställa varor och tjänster utan att behöva besöka en fysisk butik. Faktorer som gynnar e-handeln är bland annat produktens pris, information kring produkten, fri frakt och fria returer. Tillgången till kundomdömen anses också viktiga av många. År 2012 ökade e-handeln i Sverige från tidigare år med 14 procent. Under 2013 fortsatte ökningen och e-handeln ökade med ytterligare 17 procent, vilket är den kraftigaste årliga tillväxten sedan 2007 (E-barometern årsrapport, 2012 & 2013).

Stockholm TT (2014) uppger i en artikel publicerad av Svenska Dagbladet att flera stora detaljhandelsföretag i Sverige inte erbjuder sina kunder möjlighet att handla på internet. Dessa försäljare är av uppfattningen att kunderna vill prova ut varan innan köp. Vidare säger Jonas Ogvall, VD på Svensk Digital Handel att den nya trenden kommer att påverka den rådande butikshandeln, men inte ligga till grund för en total butiksdöd. I dagens läge är det viktigt att ha ett digitalt tänk för att kunna bemöta den växande mängden aktiva kunder, som vill köpa sina produkter över internet (E-barometern årsrapport, 2013). I forskningen har ett varuorienterat tankesätt fram till nyligen varit etablerat. E-handeln öppnar upp nya vägar för interaktion och delaktighet från kundens sida genom exempelvis forum, recensioner och live-chattar med personal som befinner sig på andra sidan skärmen. Interaktionen blir mer intensiv och viktig. Forskningen har, på grund av dessa aspekter, anammat ett serviceorienterat tankesätt kring e-handeln (Barrutia et al., 2014).

För företag medför e-handeln en utveckling av de traditionella försäljningskanalerna och att köptillfället inte längre begränsas till möte med konsumenten i den fysiska butiken (HUI Research AB, 2014). En bransch som sedan en längre tid har påståtts befinna sig i detta paradigmskifte är optikbranschen. Precis som i den senaste utgåvan av E-barometerens årsrapport (2013), där det konstaterades att ett flertal detaljhandelskedjor har startat upp e-butiker, har nya e-butiker för optikprodukter kommit att etableras på internet. Dessa nätbutiker erbjuder generellt sett lägre priser än vad den traditionella optikbutiken gör (Ström & Melvinger, 2007). Trots prisskillnaden upptar optikprodukter, såsom glasögon och kontaktlinser, en mycket liten del av konsumenternas e-handel idag (E-barometern årsrapport, 2013). 2010 var andelen konsumenter som uppgett att de köpt optikprodukter via e-butiker cirka fyra procent (E-barometern Q4 2010). Enligt E-barometern 2013 var andelen sex procent vilket endast innebär en ökning på drygt två procentenheter under de tre åren.

## **1.2 Problemformulering**

Jämfört med andra produktkategorier kan det konstateras att optikprodukter ligger långt ner på listan över vad svenska folket handlar på internet (E-barometern 2013). Det är därför intressant att undersöka varför optikprodukter inte fått samma slagkraft i e-handeln som annan detaljhandel. Enligt en informationstext på Optikbranschens hemsida (2014) hävdar organisationen att den svenska optikbranschen under de senaste åren har utvecklat distributionskanalerna för kontaktlinser mycket väl. Mycket fokus har därmed legat kring kontaktlinser och hur branschen ska hantera de nya trenderna kring e-handel och minskade optikerbesök. Detta har lett till mindre fokus på glasögonförsäljning över internet. Av denna anledning kan det vara av intresse att undersöka hur optikbranschen ställer sig till e-handel av glasögon. Många traditionella optikföretag erbjuder inte e-butik och därmed inte möjligheten att köpa glasögon online. Då glasögon i grunden är en medicinteknisk produkt kan det finnas branschspecifika omständigheter och regleringar som försvårar en försäljning över internet. Företagen kanske inte vill sälja produkten över internet då de inte kan erbjuda kunden den service och delaktighet som efterfrågas i den fysiska butiken. Om så är fallet, vilken inställning har optikbranschen till försäljning av glasögon på internet, och vilka faktorer ligger bakom den?

### 1.3 Syfte & Frågeställningar

Syftet med denna undersökning är att ta reda på vilka faktorer som kan vara förknippade med den svaga trenden kring e-handeln inom optikbranschen. För att uppnå detta ämnar denna undersökning att ta reda på hur optikbranschen arbetar med e-handel av glasögon. Följande frågeställningar har formulerats för att undersöka detta: *Vilka faktorer inom optikbranschen påverkar e-handeln av glasögon? Hur påverkar dessa faktorer e-handeln av glasögon?*

## 2 Teoretiskt ramverk

*I följande kapitel presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för studiens analys. Teorin baseras på Lusch & Vargos teorier kring service-dominant logic (SDL) och kapitlet inleds med en kort sammanfattning av denna. Därefter presenteras två grundläggande aspekter inom SDL, vilka är av relevans för studien, nämligen nätverksteori och samskapande.*

### 2.1 Service-dominant logic

E-handeln öppnar för nya, smidigare kommunikationsvägar mellan köpare och säljare. Tillsammans med den traditionella butiksrelationen skapas allt fler möjligheter för båda parter att interagera under köprocessen. Denna process av gemensamt värdeskapande, vilken involverar parterna i köpet, gör den aktuella service-dominerande logiken (SDL) intressant för denna undersökning.

Framväxten av SDL innebar att fokus på varor, och att företaget skapar värde för kunden, förändrades. Det nya sättet att uppfatta marknaden innebar en omställning och marknadsaktörer rörde sig istället mot en marknads- och kundorientering, för att senare landa i en serviceorientering (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Efter att Lusch och Vargo lade märke till att ett serviceorienterat tankesätt var på frammarsch, presenterade de fyra grundläggande axiom för SDL. Dessa presenteras i Bilaga 1.

I och med uppkomsten av SDL har service kommit att prägla allt mer verksamhet på marknaden. Marknaden blir en plattform för "actor-to-actor"-interaktion (A2A). Detta innebär att alla aktörer, oavsett roll, besitter kompetens och kan erbjuda service för att tillsammans skapa värde. Nedan beskrivs två centrala begrepp inom SDL vilka förklarar denna A2A-interaktion på en servicepräglad marknad.



## 2.2 Nätverksteori

Nätverksteori bygger på ett antal grundläggande premisser. Affärsnätverket består av ett begränsat antal identifierbara aktörer. Dessa aktörer är involverade i kontinuerliga relationer av utbyte och har därför inflytande över varandra. Varje aktör har däremot en unik roll och identitet. Utifrån ständiga interaktioner mellan parterna formas långvariga relationer vilka länkar samman aktörernas olika resurser samt de aktiviteter varje aktör utför. Därefter utvecklas i sin tur ett beroendeförhållande mellan de olika aktörerna i nätverket vilket kräver en gemensam orientering, riktning eller vilja. (Håkansson & Snehota, 2006)

Nätverket, byggt på relationer av ömsesidigt beroende, stimulerar till mer aktivitet, men begränsar samtidigt viss verksamhet för de involverade parterna (Håkansson & Snehota, 2006). Affärsnätverk kan antingen uppkomma naturligt genom interaktion mellan företag. I dessa *organisationsnätverk* saknar nätverken klara gränser och är självorganiserande. Affärsnätverk kan också skapas avsiktligt för att ha en strategisk roll. I dessa *strategiska nätverk* sägs gränserna för vilka parter som ingår i nätverket vara tydliga och medlemsorganisationerna har förbestämda roller (Möller & Rajala, 2007). Den grundläggande synen på, och syftet med, affärsnätverk inom SDL är att det är ett värdeskapande system. Processen av värdeskapande förändras allt eftersom världen blir mer och mer dynamisk och sammanlänkad. Alla affärsnätverk består av aktörer som vill och gör samma sak: samskapar värde genom att tillhandahålla service och integrera resurser (Lusch & Vargo, 2011).

På senare tid har SDL:s grundare slagit samman service med den grundläggande synen på nätverk. Utifrån detta har idén om servicepräglade ekosystem uppkommit. I sin natur kopplar nätverket samman alla dess aktörer och resurser, men teorin ger inte mycket information om aktiviteterna mellan nätverkets medlemmar (Lusch & Vargo, 2014, s.161). För att koordinera aktiviteterna mellan nätverkets aktörer krävs gemensamma standarder för hur interaktion mellan involverade aktörer ska ske (ibid., s.166). I ett servicepräglat ekosystem styr institutionella regleringar, så som lagar och normer, vilka aktiviteter som uppstår samt hur de utförs inom och mellan nätverkets aktörer (Lusch & Vargo, 2011).

Många normaliserande handlingsmönster skapar riktlinjer för interaktion. Dessa inkluderar värderingar, sociala normer och lagföreskrifter (Lusch & Vargo, 2014, s.139 & 166). Integration av resurser och samskapande av värde är aktiviteter som i sin tur utvecklar sociala normer och

standarder inom nätverket (Akaka & Vargo, 2012). Även policys och affärsplanering påverkar sociala normer (Lusch & Vargo, 2014, s.139). Dessa bildar således ett sätt att agera gentemot, samt ett förhållningssätt till, motparterna. Yttre regelverk, såsom lagar och monetära aspekter och system, är också medel som möjliggör ett ömsesidigt interagerande och utbyte mellan parterna (Akaka & Vargo, 2012). Institutionerna styr aktiviteterna inom ekosystemet och är därmed även en bidragande faktor till uppkomsten av värde. Lagar och normer är däremot inte statiska utan kan förändras. Detta sker när nätverkets medlemmar ändrar sina handlingsmönster för att samskapa värde för enstaka eller flera aktörer (Akaka et al., 2014).

### **2.3 Samskapande av värde**

Grönroos (2006) beskriver hur service bör genomsyra hela företaget för att bemöta marknaden i enlighet med SDL. Interaktion med personal såväl som dialog genom tekniska system, påverkar kundernas preferenser och inställning till företagen. Genom interaktionen blir kunden även betraktad som en tillgång med egna unika resurser som är nödvändiga för värdeskapande och anses därför vara medskapare.

Det finns en skillnad mellan värdeskapande och värdesamskapande. *Värdesamskapande* är den process av interaktion mellan företag och kund som syftar till att utvinna värde för båda parter. (Grönroos & Voima, 2013). SDL:s fokus på samskapande av värde innebär att de produkter företaget säljer endast har potentiellt värde. Den säljande aktören erbjuder en värdeproposition för att uppfylla de behov kunden kan tänkas ha. Denna får värde om och endast när kunden väljer att vara en del av skapandeprocessen (Lusch & Vargo, 2014, s.186). Barrutia et al. (2014) upprepar i sin artikel om värdesamskapande inom e-handel hur alla produkter som erbjuds av företag genererar olika värde till olika kunder eftersom varje kund är unik i sina preferenser. En e-butik, och den service försäljarna erbjuder, uppfattas olika av olika kunder och kommer därför ha ett unikt värde för varje aktör. Det Barrutia et al. är överens om är däremot att värde uppstår via interaktion mellan säljaren och köparen.

En nyare syn på värdeskapande innefattar inte enbart den samskapande tvåvägsinteraktionen mellan enskilda företag och kunder. Värdeskapande plattformar innefattar även interaktionen mellan alla sociala och ekonomiska aktörer i ett nätverk (Lusch & Vargo, 2008). Detta gäller också specifikt för e-handeln. Det är viktigt att integrera resurser från de nätverk som både kunder och företag

ingår i. För kunderna gäller de sociala nätverk där motparterna kan bistå med tidigare erfarenheter och uttalanden om dessa. För företagen gäller däremot lagar och normer, vilka präglar affärsnätverken och påverkar de värdepropositioner som erbjuds (Barrutia et al., 2014). Oavsett vilka aktörerna är erbjuds alltid värdepropositionen av en förmånsgivare och antas eller förkastas av en förmånstagare, varpå integration av resurser från båda parter skapar värde (Akaka et al., 2014).

## **2.4 Sammanfattning av teori**

Den service-dominerande logiken (SDL) har på senare tid präglat den huvudsakliga synen på marknad och marknadsföring. Inom SDL präglas marknaden av service-orienterade aktörer där såväl kärnprodukten som all kompetens och kunskap de olika aktörerna erbjuder, definierar produktbegreppet och utgör grunden för utbyte. De mer aktiva kunderna besitter egen kompetens och blir på så vis medskapare av produkten genom att integrera resurser i processen. Värde samskapas mellan de involverade aktörerna och bestäms beroende av vilka parterna är. Eftersom varje aktör på marknaden är unik i sina preferenser, uppfattas produkten olika och värdet bestäms därefter. Ett affärsnätverk kan bildas då ett visst antal aktörer på marknaden har gemensamma intressen och därför väljer att integrera sina resurser för att uppnå fördelar på marknaden. Det som underlättar samarbete och formar verksamheten mellan parterna i det moderna affärsnätverket, det vill säga servicepräglade ekosystem, är: ömsesidigt beroende av varandra, gemensamma institutionella regleringar och sociala normer.

## **3 Metod & Material**

*I följande avsnitt kommer den forskningsmetod som tillämpats, för att samla in empiriskt material och nå fram till ett resultat, att redovisas. Vidare kommer även urval, deltagare, intervjuguide samt studiens operationalisering att diskuteras. Avslutningsvis presenteras den analysmodell som ligger till grund för studien.*

### **3.1 Forskningsmetod**

För att få en uppfattning om optikbranschens förhållningssätt till glasögonförsäljning via internet har en respondentundersökning genomförts. En kvalitativ forskningsmetod har tillämpats, närmare bestämt en samtalsintervjuundersökning (Esaiasson et al., 2012, s.251). Denna form av

forskningsmetod valdes för att studera situationen med hjälp av väl insatta personers subjektiva synpunkter och tankar kring fenomenet. En fördel med samtalsintervjuundersökningar är just att fokus ligger på hur respondenten uppfattar och tänker kring den rådande situationen (Kvale, 1997, s.13).

## **3.2 Tillvägagångssätt**

Fokus har riktats på hur intervjuobjekten ser på den nuvarande trenden. Undersökningen har karaktäriserats av ett industriperspektiv och därmed inte tagit hänsyn till hur konsumenter reflekterar kring köp av glasögon via nätbutik. Undersökningen syftar till att få en grov överblick av optikbranschen samt fokusera på dess förhållningssätt och strategier relaterade till e-handel.

### **3.2.1 Förstudie**

För att få en så bra och grundlig bild som möjligt av hur den svenska optikmarkanden ser ut, tillämpades det en explorativ förstudie. I samband med förstudien besökte författarna sex stycken optikbutiker i centrala Uppsala och genomförde kortare intervjuer med sporadiskt utvalda butiksanställda. Frågorna som ställdes redovisas i Tabell 1 nedan. Denna undersökningsmetod valdes för att få en grundläggande kunskap kring hur situationen kring e-handel såg ut hos de besökta butikerna. Inga variabler eller slutgiltiga analysenheter var kända på förhand. De butiker som besöktes var Gertz Optik, Rediviva Optik, Smarteyes, Specsavers, Synoptik och Synsam. Författarna är väl medvetna om att urvalet av butiker inte är slumpmässigt, utan tvärtom av icke slumpmässig karaktär. Ett icke slumpmässigt urval är accepterat vid explorativa undersökningar, vars målsättning är att förmedla en bättre uppfattning av det som undersöks, samt skapa inspiration och lägga grunden för en uppföljande större undersökning (Esaiasson et al., 2012, s.188). Resultatet av den explorativa förstudien, vilket redovisas i Bilaga 2, har använts som referensram vid urval av analysenheter samt vid utformningen av intervjuguidens frågeställningar.

Frågor
1. Har ni en e-butik?
2a. Om ja, hur fungerar er e-handel?
2b. Om nej, har ni planer på att starta en e-butik?
3. Har kunderna efterfrågat möjligheten att köpa glasögon på internet?

Tabell 1. Frågor till explorativ förstudie.

### 3.2.2 Urval

Urvalet av de företag och individer som har studerats baserades på en ändamålsenlig selektion. Denna urvalsstrategi används när mängden analysenheter är liten, samt när forskarna själva väljer de fall som de tycker har mest informativ potential (Saunders, 2012, s.287). Utöver ett ändamålsenligt förfarande är selektionen av analysenheter också baserad på ett heterogent urval. I och med detta har författarna försökt uppnå en maximal variation bland de analysenheter som finns tillgängliga inom optikbranschen. Genom att välja analysenheter med olika egenskaper, skapas en spridning i det insamlade materialet, vilket i sin tur bidrar till analysen samt diskussionen av fenomenet (ibid.).

Författarna valde ut de analysenheter vilka torde vara av relevans för studiens syfte. Aktörernas potential för att kunna påverka den rådande situationen gällande e-handel togs också med i urvalskriteriet, vilket enligt Saunders (2012, s.288) garanterar en maximal variation. Oberoende optiker, med liten marknadsandel, har därför exkluderats ur denna undersökning. För att inte enbart inkludera säljande företag valdes även en branschorganisation som analysenhet. Den maximala variationen i urvalet grundas ytterligare på alla former av försäljningskanaler (*online, omnikanaler, offline*) som aktörerna erbjuder sina kunder.

### 3.2.3 Deltagare

Mot bakgrund av urvalskriteriet valdes personer med chefsfunktioner inom de olika organisationerna ut, eftersom dessa med stor sannolikhet har en bredare kännedom om fenomenet, samt en egen uppfattning kring ämnet. Detta tillvägagångssätt har bidragit till att materialet som genererats i samband med intervjuerna är representativt för studiens syfte. De organisationer och intervjupersoner som ingått i undersökningen presenteras i Tabell 2 nedan.

Företag	Fysisk butik	E-butik	Intervjuperson	Intervju-tillfälle
Optikbranschen (branschorg.)	-	-	Fredrik Thunell (VD)	20 nov 2014, Stockholm
Synoptik (medlem i branschorg.)	Ja	Nej	Roland Olsson (VD)	20 nov 2014, Solna
KlarSynt (medlem i branschorg.)	Ja	Nej	Lasse Folt (VD)	23 dec 2014, per telefon
Synsam (medlem i branschorg.)	Ja	Ja, kontaktlinser	Peter Herte (marknadschef), Aron Hedenius (e-handelschef)	3 dec 2014, Stockholm
Smarteyes (ej medlem i branschorg.)	Ja	Ja, glasögon och kontaktlinser	Fredrik Wistrand (VD)	9 dec 2014, per telefon
LensOn (medlem i branschorg.)	Nej	Ja, glasögon och kontaktlinser	Kim Persson (VD)	20 nov 2014, Stockholm
Lensway (ej medlem i branschorg.)	Nej	Ja, glasögon och kontaktlinser	Daniel Norén (marknadschef)	5 jan 2015, per telefon

Tabell 2. Översikt av deltagare

### 3.2.4 Intervjumetod

I och med intervjumetodens semistrukturerade karaktär sammanställde författarna på förhand en intervjuguide. Med denna såg författarna till att innehållet i intervjuerna knöts an till undersökningens problemformulering. Vidare bidrog den även till att skapa ett levande och dynamiskt samtal, samt såg till att relevant teori berördes (Esaïasson et al, 2012, s.264). För att underlätta arbetet med undersökningens material har samma intervjuguide använts vid samtliga intervjutillfällen. Det lades mycket vikt vid att formulera korta frågor som är enkla att förstå och som därför är skrivna i deskriptiv form. Detta är av fördel för att få fram så bra svar som möjligt (Kvale, 1997, s.121).

För att få en nyanserad bild av hur fenomenet tolkas bland optikbranschens aktörer, eftersträvades det att genomföra samtliga intervjuer på plats. Personliga intervjuer ger författarna möjlighet att förtydliga eller upprepa frågor som respondenten inte förstått. Samtidigt ger personliga intervjuer en större kontroll på intervjusituationen, eftersom risken för att avbryta respondenten är mindre än vid telefonintervjuer (Esaiasson et al., 2012, s.235). Intervjun med Synsam avviker från resterande då den hölls med två personer samtidigt. Detta är ur metodsynpunkt inte optimalt för undersökningen då respondenterna kan komma att påverka varandras svar. För att undvika en sådan situation ska intervjuaren ge lika mycket uppmärksamhet till de båda respondenterna (Ibid, s.324). Förslaget till att de båda personerna skulle närvara vid intervjutillfället kom från företagets sida. Eftersom de är experter inom olika områden skulle intervjun då bidra med mer nyttig information till undersökningen. För att underlätta arbetet med insamlat material spelades de personliga intervjuerna in med en diktafonapplikation på en surfplatta.

Då omständigheter som distans till respondenten och de därmed sammankopplade kostnaderna, ansågs vara för stora, genomfördes tre av de totalt sju intervjuerna per telefon. För att kunna bearbeta telefonintervjuerna användes en inspelningsapplikation vid namn TapeACall. Författarna har valt att disponera den tid de haft till förfogande genom att inte transkribera intervjuerna.

Intervjuguiden bestod av totalt tio intervjufrågor. Intervjuerna inleddes med uppvärmningsfrågor, vars syfte var att skapa en miljö där respondenten kände sig bekväm (Esaiasson, 2012, s.264). Efter att uppvärmningsfrågorna besvarats följde åtta tematiska huvudfrågor som behandlar undersökningens problemformulering. Till dessa huvudfrågor formulerade författarna även ett tiotal följdfrågor vilka användes om svaret uppfattades som kort eller otydligt. I slutet av intervjun erbjöds respondenten att själv ställa en fråga eller utveckla en tanke som kan ha uppkommit under intervjuns gång. De teman och frågor som intervjuguiden innefattar kan betraktas i Bilaga 3.

Vid intervjutillfället möblerades huvudfrågorna om så att det passade situationen. Frågor av mer känslig karaktär ställdes exempelvis ofta i slutet av intervjun. Med andra ord var intervjuguiden snarare en mall som verkade som ett rättesnöre under intervjun och som inte nödvändigtvis behövde följas till punkt och pricka. Eftersom frågorna kännetecknades av en öppen karaktär, ledde detta emellanåt till långa svar som innefattade flera områden inom intervjuguiden. Vidare hjälpte

den till att undvika en medveten styrning av intervjun och bidrog därmed till att minska uppkomsten av intervjuareffekter. (Esaiasson et al, 2012, s.235)

### 3.3 Operationalisering, validitet och reliabilitet

För att försäkra att utvärderingen av undersökningens resultat har relevans och är trovärdig, krävs en operationalisering vilken kopplar samman de teoretiska definitioner och operationella indikatorer som undersökningen baserats på (Esaiasson et al., 2012, s.55).

De åtta tematiska frågorna som användes i intervjuguiden är uppdelade i tre teman: *branschen*, *samarbeten* och *kunder*. Dessa tre teman operationaliserar och kopplar samman fenomenet och den teori som denna undersökning har till syfte att belysa. Operationaliseringen redovisas i Tabell 3.

Tema	Förklaring	Frågor
Branschen	<i>Problematiseringen</i> för denna uppsats ligger kring huruvida branschen i sig gör något för att hindra utvecklingen av e-handel av glasögon.	1. Hur ser den svenska optikerbranschen ut idag? 2. Vad är viktigt för er när e-handeln i stort blir mer populär? 3. Vilka orsaker tror du ligger bakom den utveckling vi sett i e-barometern?
Samarbeten	Frågor kring hur relationerna till andra marknadsaktörer ser ut, samt om och hur aktörerna tillsammans påverkas av institutionella regleringar och normer ska hjälpa författarna att analysera <i>nätverks</i> roll för e-handelstrenden.	4. Hur skulle du beskriva företagets målgrupp? 5. Hur är den enskilde kunden delaktig i köpprocessen? 6. Bidrar enskilda kunder till att utveckla er verksamhet?
Kunder	Frågor om relation till kund, kommunikation och dialog med kund samt köpprocessen av ett par glasögon ska hjälpa författarna att analysera <i>samskapandets</i> roll för e-handelstrenden.	7. Vilka typer av relationer har ni till andra marknadsaktörer? 8. Finns det lagliga hinder för, eller normer inom, optikerbranschen som är kritiska till e-handel av glasögon?

Tabell 3. Operationalisering

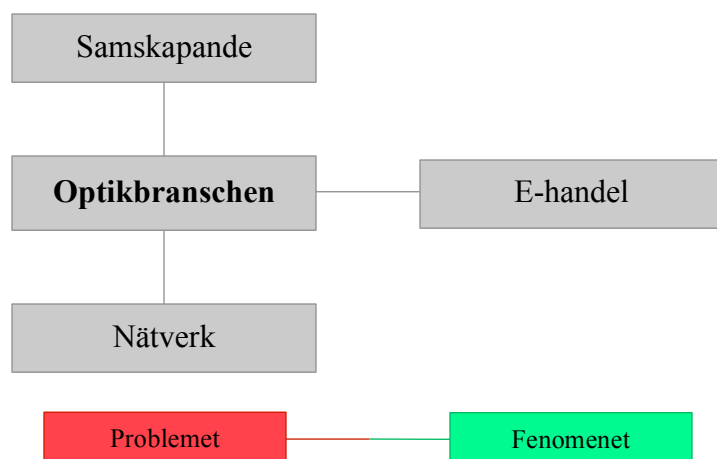


I och med kopplingen till teorin, undvek författarna att begå systematiska fel i undersökningen, samt eftersträvade att studien undersöker det den påstås undersöka. I och med detta ligger operationaliseringen till grund för att uppnå en hög validitet i undersökningen. Författarna uppnådde med andra ord en hög validitet genom att använda intervjuguiden, som tagits fram med hjälp av operationaliseringen. Användningen av samma mätinstrument minimerar slumpmässiga eller osystematiska fel i undersökningen och bidrar därmed även till en hög reliabilitet (Esaiasson et al., 2012, s.63).

### 3.4 Analysmodell

Den analysmodell som denna undersökning har följt, visas i Figur 1 och utgår ifrån att variablerna *Nätverk* och *Samskapande* är påverkansfaktorer för hur optikbranschen och dess aktörer ställer sig till e-handeln. Teorierna kring nätverk och samskapande har därför legat till grund för studiens analys av det insamlade materialet. Sambandet mellan fenomenet e-handel och problemet kring den svaga trenden för optikprodukter presenteras i uppsatsens inledande kapitel.

Figur 1. Analysmodell



## 4 Empiri

*I följande avsnitt presenteras först det insamlade materialet från intervjun med branschorganisationen Optikbranschen. Efter detta presenteras sex intervjuer med representanter från återförsäljare, där avsnitten följer den ordning som presenteras i Tabell 2; offlineaktörer, omnikanalsaktörer och onlineaktörer. Inom varje avsnitt har materialet fördelats på de tre teman intervjuguiden utformades; branschen, samarbeten och kunder.*

### 4.1 Optikbranschen

Materialet från denna intervju fokuserar mer på branschen och marknaden i stort, både nu och historiskt, än det från de övriga intervjuerna. För att undvika missförstånd kommer Optikbranschen i resten av uppsatsen kallas “branschorganisationen”.

#### 4.1.1 Branschen

Enligt Thunell är optikbranschen idag indelad i två huvudsakliga kluster vad gäller detaljistledet: onlineaktörer respektive offlineaktörer. Branschorganisationen fungerar som en mötesplats för alla aktörer inom optikbranschen. För medlemmarna gäller:

*”[...] de beslut som fattas i vår styrelse gäller för hela branschen.”*

Tidigare var huvuddelen av verksamheten internt riktad mot medlemmarna. Nuförtiden arbetar branschorganisationen även för att få in externt arbete vilket innebär påverkansarbete riktat mot politiker och andra beslutsfattare som kan komma att påverka riktningen för optikmarknaden.

#### 4.1.2 Marknaden

Många i Sverige har synfel som behöver korrigeras. Vad kunderna efterfrågar för att åtgärda felen är väldigt varierande. Vissa vill mest kunna se och bryr sig inte så mycket om varumärken och dylikt medan andra bryr sig mycket om hur bågarna ser ut och vilken typ av glas som sitter däri.

Thunell resonerar kring att glasögon är en produkt många konsumenter vill “klämma och känna” på. Glasögonens bågar måste justeras för att sitta rätt på huvudet och sitter de fel kanske synfelet

inte åtgärdas. Thunell resonerar kring om detta kan vara anledningen till att glasögonförsäljningen på internet fortfarande ligger på låga nivåer.

#### **4.1.3 Förhållningssätt till e-handel**

Thunell förklarar att redan när e-handel introducerades fanns en stor skepsis inom branschen. I början på 2000-talet tyckte många av marknadens stora aktörer att fenomenet var oseriöst. Thunell arbetade på en större optikkedja innan sin karriär på branschorganisationen och har varit delaktig i processen gällande näthandel sedan dess. När frågan diskuterades på kedjan i början av 2000-talet befarade många optiker att e-handeln skulle leda till prispress och försämra patientsäkerheten. I nuläget är situationen däremot lite annorlunda:

*”Nej, det finns inga konflikter där. Optikbranschen är helt överens om att det ska vara en fri marknad. [...] Återigen, det är kunderna som styr. Självkänt ska du kunna köpa dina glasögon var som passar dig bäst.”*

Kring situationen med den låga statistiken resonerar Thunell om svårigheten av att få fart på glasögonförsäljningen över internet samt aspekten med regelbunden kontroll av ögonen. När en lösning arbetats fram för samarbeten med optiker, samt justeringen av bågar, är Thunell positiv gällande framtiden för glasögonköp via e-butiker och tror att det blir ett naturligt val för kunden. Alla optikbutiker är inte medlemmar i branschorganisationen. Även om Thunell uppger att det inte föreligger någon skillnad i förhållningssätt till e-handel mellan medlemmar och icke-medlemmar påpekar han ändå:

*”Titta på de som inte är medlemmar av de större aktörerna så är det framförallt Smarteyes och LensWay vi idag saknar [...] om något skulle jag säga att de är mera positivt inställda än vad många av våra andra medlemmar är.”*

#### **4.1.4 Lagliga implikationer**

Optiker är ett legitimerat yrke vilket innebär en laglig reglering av vad dessa personer får och inte får göra. Enligt optikerföreskriften ska optiker agera i enlighet med vetenskap och beprövad erfarenhet. Detta styr bland annat hur ofta en kund måste kontrollera sin syn. Optiker är dessutom de enda, utöver ögonläkare, som erbjuder synundersökningar. För optikbutiker som har anställda optiker finns ytterligare implikationer som säger att all personal i butiken ska jobba efter

föreskriften. Thunell fortsätter förklara att bland ägarna har motståndet till e-handeln inte funnits på samma sätt, mycket på grund av ledningarnas vinstsyfte. Thunell sammanfattar att denna konflikt mellan ägarna och optikerna ligger till grund för det generella motståndet till näthandel.

## **4.2 Synoptik**

### **4.2.1 Branschen**

Olsson anser att optikbranschen har en omodern struktur. Drygt hälften av butikerna är fortfarande fristående eller deltar i inköpsorganisationer och ägs därmed av enskilda optiker. Olsson förklarar att e-handeln inom optikbranschen inte har initierats av någon av dessa stora etablerade aktörer:

*”Och det är fortfarande så att, som det är i branscher där e-handel kommer in, att det kommer in från sidan.”*

Ingen av de stora kedjorna har sitt fulla erbjudande på nätet. Företagen försöker fortfarande lista ut hur e-handeln ska passa in i deras verksamhet. Olsson påpekar också att den totala glasögonförsäljningen på internet i Sverige är mindre än fem procent av de totala siffrorna.

### **4.2.2 Samarbeten**

Trenden inom optikbranschen i Sverige, att de traditionella aktörerna är sena ut på internet, är även ett globalt fenomen. I koncernen Grand Vision, vilken Synoptik är en del av, erbjuder inget av systerbolagen glasögon för försäljning över internet. Via branschorganisationen har Synoptik ett visst samarbete med de andra detaljisterna på den svenska marknaden. Historiskt har samarbetet handlat om att finansiera och se till att det finns optiker, men har under senare tid ändrats och handlar nuförtiden om att driva politisk påverkan. Kommersiella frågor är inte aktuella.

Olsson förklarar att det tidigare funnits ett motstånd till e-handel inom branschen. Motståndet har däremot försvunnit centralt då optikkedjorna idag präglas av företagsledare med erfarenhet från andra industrier. Åsikterna hos optikerna skiljer sig från de på ledningsnivå:

*”Går du ut och pratar med optikern i butikerna så har du säkert fortfarande en annan uppfattning och menar att det är farligt och skadligt [...] att köpa den här typen av produkter utan att gå till optikern och kontrollera synen.”*

Olsson förklarar att det finns en legal problematik rörande personligt legitimationsansvar från optikernas sida. Detta blir en strategisk komplikation för e-handeln. Synoptik har optiker anställda i alla sina butiker och svårigheten blir då enligt Olsson:

*”Hur passar vi in i att distribuera till en kund vi inte ser, som vi inte vet vem det är – eller i alla fall inte säkert vet vem det är – och samtidigt är en optiker som lever upp till rollens ansvar?”*

### **4.2.3 Kunder**

Synoptik erbjuder idag inte någon del av sitt sortiment på internet och Olsson uppger två huvudsakliga hinder med e-handel. Det ena är att bågarna måste anpassas till den enskilda personens mått. Det andra är att det finns olika typer av glas för olika sorters synfel. Han fortsätter:

*“Alltså det går inte att köpa glasögon utan att vara personligt involverad i processen. Att köpa glasögon inbegriper en synundersökning där du sitter med din optiker. Sedan är hela köpet assisterat.”*

Även om Synoptik idag inte har en e-butik har företaget andra lösningar på internet, exempelvis en synundersökning vilken ger en indikation av om en person ser tillräckligt bra. Idag används denna snarare i marknadsföringssyfte, påpekar Olsson. Han är däremot hoppfull angående vad tekniken skulle kunna lösa i framtiden.

## **4.3 KlarSynt**

### **4.3.1 Branschen**

Enligt Folt är optikbranschen i förändring. För 10-15 år sedan hade man en ganska trygg tillvaro som optiker, förklarar han. Sedan dess har branschen blivit allt mer konkurrenskraftig. Lågpriskedjor, e-handel och ögonkirurgi som till och med gör att behovet av glasögon minskar tar plats på marknaden. Folt fortsätter:

*”Det gäller samma sak här som det gäller i resten av detaljhandeln: du måste hitta din specialitet för att överleva. Du måste bli bäst på priser, eller bli bäst på service [...]”*

KlarSynt är en kedja som bildats och ägs av fristående optiker, där medlemsbutikerna frivilligt väljer att gå med. Folt berättar att kedjans medlemmar ofta är butiker som insett problemen med att vara helt fristående, med sämre inköpspriser och hårdare konkurrens. Företaget träffar avtal med inköpsorganisationer samt leverantörer och varje butik väljer sedan enskilt vad av detta de vill erbjuda. Det finns, till skillnad från hos de större kedjorna, ingen centralorganisation som fattar beslut för alla medlemsbutiker:

*”Det som är knepigt med en sådan här kedja är ju att man kan inte bestämma allting vad gäller butikerna för att man äger dem inte. Så att stora beslut, till exempel att införa e-handel, är en mycket större process här [...]”*

#### **4.3.2 Samarbeten**

Folt förklarar att det inte försiggår särskilt mycket samarbete med andra aktörer på den svenska marknaden. KlarSynt fokuserar istället på ett internationellt samarbete kedjan ingått:

*”Vi har en viktig relation, det är att vi samarbetar mycket med en norsk och dansk kedja som är ungefär lika stora som oss. Vi har ett gemensamt ägt inköpsbolag som vi äger en tredjedel var av [...] stor faktor i Norden.”*

Han förklarar att företagen arbetar ihop utan att de äger varandra. De tre företagen har idag ingen e-handel men de har börjat fundera kring idén. Han förklarar att det skulle finnas många fördelar med att utveckla e-handeln tillsammans inom samarbetet. Vad gäller e-handel understryker han vikten av att ha ett tydligt syfte med sin e-butik och att det inte får göras enbart på grund av vad konkurrenterna gör. Folt förklarar att e-handeln idag ofta ses som ett komplement till den fysiska butiken. När kunden besöker sin optiker kan bågarna och glasen prövas ut och justeringar kan göras vid behov.

På frågan om det finns lagliga hinder för e-handel inom branschen svarar Folt nej. Han poängterar däremot att det kan finnas synpunkter från optikerförbundet som är noga med att glasögonköp hanteras korrekt och på ett kliniskt sätt. För optiker är det viktigt att upprätthålla patientsäkerheten. Åsikterna är däremot inte de samma nuförtiden som de varit historiskt:

*“Det har väl funnits lite tveksamheter därifrån men det känns som att det börjar luckras upp för att alla inser ju att man måste kunna köpa glasögon på nätet. Men det kommer inte vara fullt lika enkelt.”*

Folt har en positiv inställning till e-handel och påvisar att i och med att tekniken går framåt öppnas fler möjligheter för glasögonköp över internet och optikernas betydelse skulle kunna förändras.

### **4.3.3 Kunder**

KlarSynt försöker i dagsläget att rikta sig till olika specialmålgrupper. Med det menar Folt exempelvis bilförare, golfare eller datoranvändare. Folt utvecklar sina tankar om att många personer som har glasögon idag egentligen har för få par, för de skilda aktiviteterna de kan tänkas göra, vilket “är lite fel i många situationer”. KlarSynts vision är att försöka rikta sin verksamhet bort från den traditionella kunden på grund av den hårda konkurrensen. Något Folt däremot belyser är hur företaget, idag och historiskt, vill nå ut till personer i behov av progressiva glasögon:

*”[...] Det vill säga när folk börjar komma upp i 45-årsåldern och får större behov av glasögon och behöver progressiva glasögon. Det är egentligen de som alla slåss om. Det är den stora gruppen [...]”*

Kommunikation mot kund sköts inom företaget till mesta del av den enskilda butiken, vilket är anledningen till att KlarSynt inte är ett lika känt varumärke som Synsam eller Synoptik.

## **4.4 Smarteyes**

### **4.4.1 Branschen**

Wistrand beskriver den svenska optikbranschen som väldigt gammalmodig med mycket konkurrens. Branschen består av många aktörer där alla gör samma sak som de gjort i 15 år. Vidare påpekar han att glasögon fortfarande är en relativt dyr produkt och att kunderna ofta har förutfattade meningar om att glasögonköp är jobbigt och kostar mycket pengar.

### **4.4.2 Samarbeten**

Smarteyes ingår inte i någon branschorganisation. Wistrand berättar vidare att andelen samarbeten samt kommunikation mellan olika aktörer är väldigt liten:

*”Sen är faktiskt vår bransch ganska dålig på att interagera oss emellan. Våldigt dålig skulle jag vilja säga.”*

Wistrand upplever att branschen saknar ett gemensamt driv för branschfrågor. Även om mängden samarbeten inom branschen är få påverkas ändå Smarteyes av sina konkurrenter och vice versa.

Smarteyes är en omnikanalsaktör som erbjuder delar av sitt sortiment på internet. Glasögonen tar däremot enbart upp några få procent av den totala försäljningen.

*”Det vi säljer via internet, framförallt, det är ju kompletteringar. Det är en merförsäljningskanal, ett komplement till våra butiker [...]”*

Wistrand påpekar att en aktör som endast har försäljning på internet inte kan bli framgångsrik i dagens läge. På frågan om det finns några hinder för e-handel svarar Wistrand att han är övertygad om att den kommer ta sig in i branschen på sikt. Han fortsätter berätta att den teknik som idag finns på marknaden inte gör glasögonköp i e-butik särskilt tilltalande och att det fortfarande är svårt. Det är behovet av att prova ut bågarna och känna hur de känns som gjort att inget än så länge har blivit riktigt framgångsrikt.

*”Så länge inte den tekniken utvecklas ganska radikalt så tror inte jag att glasögon via nätet kommer att bli en stor konkurrent.”*

#### **4.4.3 Kunder**

Vad gäller kunder har Smarteyes sedan länge haft en tydlig strategi som ska gynna och underlätta köpet av glasögon. Då många kunder upplever ett glasögonköp som påfrestande och dyrt utvecklade Smarteyes en strategi för att minska detta:

*”Hur kan vi förenkla det där? Jo det gör vi genom att sätta fasta priser och kunden inte har speciellt mycket att välja på, när det kommer till sådant som kunden inte kan ändå, i någon större utsträckning.”*

Vidare arbetar företaget mycket med att göra kunderna och deras åsikter en del av företagets verksamhet. Wistrand berättar att interna kundundersökningar med befintliga kunder är en stor del av verksamheten för att få reda på vad kunderna anser om servicen och om något kan bli bättre.



Varje år genomförs också flera undersökningar där konsumenters tankar kring kvalitet, service och utbud undersöks. Detta görs bland annat för att mäta av vart marknaden är på väg.

Wistrand berättar att målgruppen optikföretag tjänar mest pengar på är de som behöver progressiva glasögon. Detta är enligt honom också grunden till att alla aktörer på marknaden har ett fokus på just kunder som är äldre än 40 år. Han summerar:

*“De enkelslipade är betydligt billigare, inte lika dyra, vilket med andra ord betyder att det inte ligger lika mycket pengar i dem som i progressiva glas. Sedan är det inte heller lika många som köper enkelslipade glas, eftersom det inte är så många som har grova synfel under 40. Branschen riktar sig och tjänar sina pengar på dem som är plus 40 år.”*

Wistrand medger vidare att Smarteyes har valt att fokusera på en målgrupp som gillar mode och snarare ser glasögon som en accessoar. Den medicinska aspekten kring glasögon är inte lika stor på den svenska marknaden som exempelvis på den tyska.

## **4.5 Synsam**

### **4.5.1 Branschen**

Herte berättar att optikbranschen är sen på att bli konsoliderad, alltså kedjetät, men att det nu pågår en omstrukturering som medför en polarisering mellan aktörerna. De traditionella aktörerna utmanas av lågprisaktörer som kommer in från sidan. Synsam fokuserar istället för låga priser på kvalitet, service, kompetens och ett brett varumärkesutbud. Enligt Hedenius, intervjuens andra deltagare, har de senaste åren präglats av ett fokus på de fysiska butikerna. Han fortsätter med att berätta att e-handeln blivit viktig men att man hittills inte engagerat sig så mycket som man vill göra framöver.

### **4.5.2 Samarbeten**

Synsam samarbetar enligt Herte med flera branschorganisationer. Genom dessa samarbeten säkerställs bland annat kompetensutvecklingen för optiker. Det är viktigt att ha en pågående dialog med dessa branschorganisationer.

Hedenius tar upp svårigheten med e-handel för glasögon som att kunden exempelvis själv ska fylla i styrkor och pupillavstånd. Detta betyder inte att man ska negligera e-handels potential, säger han och fortsätter förklara att köpet i butik ofta påbörjas online. När en kund behöver glasögon vill personen i fråga kanske inte uppsöka en butik med detsamma utan vill först läsa på och se urvalet. För Synsam är det därför viktigt att fånga upp dessa potentiella kunder som påbörjat köpprocessen digitalt. Målet är enligt Hedenius att skapa ett samarbete mellan den digitala plattformen och den fysiska butiken. Herte säger:

*“Vi kan enbart få kunden att förbereda sig inför ett köp på internet, men för att allt ska bli riktigt bra måste kunden ta sig till en butik.”*

Vidare tittar Synsam inte särskilt mycket på konkurrensen, eftersom de enligt Herte är så pass stora. Det är viktigare för företaget att utveckla och bearbeta de kanaler som Synsam redan är aktiva i. E-handeln är en av dessa kanaler, varför ett specialistteam för “e-commerce” tillsats. De ska utreda hur kedjan till exempel kan förbättra service till kunden digitalt.

#### **4.5.3 Kunder**

När det gäller interaktion med kunden nämner Herte att optikbranschen är ovanligt databasrik. Detta möjliggör att på ett enkelt sätt kunna ta och hålla kontakt med kunden. Vidare tar han upp faktumet att Synsam jobbar hårt med produkternas modeaspekt. Från att ha varit ett historiskt sällanköp äger allt fler kunder idag mer än ett par glasögon, tillfogar Hedenius.

Hedenius och hans team arbetar med att bli bättre på den digitala relationen med kunden. Det ska vara enkelt att handla online, säger han. Eftersom kunder börjar handla via internet allt mer är det enligt Herte ett måste för en aktör som Synsam att finnas där också. Han fortsätter:

*“På sätt och vis är ju den digitala miljön [...] bara ytterligare en kanal, och en väldigt viktigt sådan. Vi ska vara lika bra där som vi är överallt annars i våra kontaktpunkter med kunden.”*

Ett hinder Hedenius tar upp är att kunden är osäker för hur det ska bli med anpassningen och därför hellre testar glasögon i den fysiska butiken. Han tror däremot att ett köp via e-butik är mer rimligt när en kund nyligen köpt ett par glasögon och exempelvis också vill ha ett par slipade solglasögon.

E-handel är på gång och det finns lösningar som gör det möjligt. Enligt Herte är det klart att marknaden håller på att förändras. Han återkommer till modeaspektens betydelse för glasögonförsäljningen och säger:

*“[...] om man nu vill ha flera glasögon, så kanske e-handeln är en bra plattform för detta, vilket kommer att bidra till en ökad andel av vår totala omsättning.”*

## **4.6 LensOn**

### **4.6.1 Branschen**

På frågan hur den svenska optikmarknaden ser ut idag svarar Persson att den består av online- och offlineaktörer samt att den är väldigt kedjeintensiv:

*“Man har märkt av en trend som är att fristående optiker får det tuffare och tuffare [...] generellt så går det mer åt kedjor.”*

Den senaste tiden har det skett en förändring på optikmarkanden i och med att fler traditionella offlineaktörer tar sig in på e-handelsmarknaden eller åtminstone har tydligare planer på hur man ska agera online. Offline och online går idag ihop mycket mer tillägger han och fortsätter:

*“Historiskt sett har offlineaktörerna inte haft speciellt bra koll på onlineaktörerna, och vice versa. De har liksom jobbat i sin egen värld och vi onlineaktörer har fått liksom, jag ska inte säga härja fritt, men vi har fått agera ganska fritt.”*

### **4.6.2 Samarbeten**

Persson berättar att LensOn ingår i den brittiska koncernen MyOptique Group. Han förklarar att koncernen är väldigt duktig på solglasögon och glasögon online, och att LensOn kompletterar med en plattform i Norden. Sedan LensOn blivit en del av MyOptique Group har det blivit mer fokus på organisationens struktur. Enligt Persson är en väldigt stor del av LensOns framgång grundat i just samarbete. Han säger att det inte är lika viktigt hur en enskild individ presterar utan att det är mycket viktigare att alla presterar tillsammans och att hela företaget arbetar mot deras övergripande gemensamma mål.

Vidare tar han upp ett annat samarbete, där LensOn ingår partnerskap med fysiska butiker där kunden kan boka och betala en synundersökning hos dem för att sedan utföra den i optikers butik. Han fortsätter:

*“Men i detta fall så samarbetar vi med fristående butiker. Vi har idag inget avtal med någon större kedja som vi samarbetar med, men det är ju så klart så att vi är öppna att diskutera de alternativen.”*

För att kunder ska kunna handla online tar Persson upp faktumet att socialstyrelsen reglerar den svenska optikmarknaden och att patientjournalagen ger alla konsumenter rätt till att få ut sin ordination. De traditionella optikerna är enligt honom inte alltid lika tillmötesgående när en kund vill få ut sitt recept eftersom de misstänker att kunden istället ska handla online. Persson håller med om att renodlade aktörer bör genomföra synundersökningarna vilket speglas i LensOns verksamhet:

*”Alla aktörer i branschen, både online och offline, pratar om patientsäkerhet, pratar om vikten att faktiskt göra sina kontroller och att man behöver besöka en behörig optiker och kontrollera ögonen med jämna mellanrum. Där försöker vi vara en aktör som driver detta framåt, exempelvis genom att ha möjligheten att boka online och ha partnerskap och kommunicera mycket kring detta.”*

#### **4.6.3 Kunder**

LensOn är enligt Persson ett prisvärt alternativ till den traditionella handeln, som försöker förklara för kunden att det finns billigare och smidigare alternativ på glasögonsidan än de traditionella fysiska optikbutikerna. Han tillägger att det är en utmaning att sälja glasögon online och att företaget jobbar aktivt med att förbättra sitt erbjudande sedan företaget lanserade kategorin glasögon för cirka ett år sedan. LensOn jobbar enligt Persson mycket med att ta del av kundernas tankar och lyssnar noga på vad de har att säga, just på grund av att de ska bli bättre på att sälja glasögon online och uppfylla kundens behov. Avslutningsvis tar han upp ett exempel av samarbete på deras blogg, där en optiker öppet diskuterar vikten av regelbunden syn och ögonvård.

## 4.7 LensWay

### 4.7.1 Branschen

Norén beskriver den svenska optikbranschen som “våldigt traditionell”. Den består av ett antal stora aktörer, där majoriteten driver sina affärer genom kedjor. Han tillägger att det finns massor av mindre oberoende optikföretag kvar men att allt fler bildar någon form av konstellationer tillsammans. Det Norén tycker är “roligt eller lite annorlunda” med optikbranschen idag är just näthandeln. Dessa aktörer, eller uppstickare som han kallar dem, jobbar mycket med att göra det enkelt för konsumenten och ge mer värde för pengarna.

### 4.7.2 Samarbeten

Norén berättar att LensWay inte är medlem i branschorganisationen men ser inga hinder att i framtiden bli det. Han tillägger:

*“[...] eftersom vi inte är medlemmar så får vi ju inte samma information som medlemmarna får. Men skulle det bli en ändring för hela optikbranschen så kommer ju vi automatiskt ta del av det.”*

LensWay har några samarbeten med enskilda optiker som kunderna kan vända sig till för att göra en synundersökning. Företaget skickar gärna kunder till de optiker som de ingår samarbeten med, eftersom det är viktigt för kunden att ha ett uppdaterat recept samt en god ögonhälsa. Inga andra relationer eller samarbeten med andra svenska marknadsaktörer finns från LensWays sida. Mycket kommunikation sker däremot med moderbolaget Essilor och den e-handelsdivision LensWay tillhör. Norén förklarar däremot att företaget ändå är ett fristående bolag som driver sin egen affärsverksamhet. Han beskriver förhållandet dem emellan på följande vis:

*”Där har vi möjligheten att lära av varandra och de saker man gör. Så där skulle vi kunna prata om samarbete, till exempel en teknisk plattform.”*

Det finns inga lagliga hinder för e-handel inom optikbranschen. Norén återvänder till den bristande kommunikationen och påstår att den aktör som skulle hitta en möjlighet, eller en teknisk utveckling som förenklar e-handeln, förmodligen inte skulle dela med sig till de andra aktörerna utan snarare använda den som en konkurrensfördel.

### 4.7.3 Kunder

LensWays arbete med att göra det enkelt för kunden handlar om att minimera krånglig information och för många tillval. Det finns mycket detaljer kring glasen där kunden behöver utbildas och assisteras för att förstå produkten bättre. Kommunikationsmässigt vänder sig LensWay till en yngre målgrupp, upp till åldern när en person traditionellt sett behöver progressiva glas. Norén förklarar att enkelslipade glas är det som är lättast att sälja över internet. Det är också bärarna av dessa, de yngre generationerna, som är lätta att tilltala som e-handlare:

*“Det är också den målgruppen som är benägna att handla på nätet. Har de redan ett nätbeteende är det lättare att få dem att ta steget till e-handeln för optikprodukter 'jaha, jag kanske kan köpa mina glasögon på nätet'.”*

När frågan om huruvida kunden är delaktig i glasögonköpet ställs svarar Norén att det är en svår fråga. Företaget måste bestämma en hel del då de vill skapa en ny typ av beteende hos konsumenterna. Vad den enskilde kunden tycker är däremot viktigt och bidrar till att utveckla LensWays verksamhet. Om kunden haft en negativ upplevelse i samband med ett glasögonköp hör denne ofta av sig till kundservice:

*“Vi vill ju hjälpa kunden att komma rätt. För att göra det så måste vi få in så mycket information som vi bara kan [...] Då har vi processer som vi sätter igång för att ta in information, bearbeta informationen och sen göra en handlingsplan på det som vi får in”*

Det finns många svårigheter med näthandeln för just glasögon. Substitut för det personliga mötet kunden får i butik kan vara svårt att hitta:

*“[...]det är ju branschöverskridande. Går du till en butik, oavsett vad du ska handla, så har du alltid möjligheten att träffa en person live, som i stort sett kan hjälpa med allt kring ditt köp. Du kan få tips och råd om produkterna. [...] E-handlare kan ge samma information men med andra medel. Den kommer inte kunna ersätta upplevd service i butik till 100 procent.”*

Företaget arbetar däremot för att lära konsumenten om självhjälp och Norén är positiv till potentialen där. En utmaning är just hur kunden ska kunna prova ut till exempel bågar när de handlar över internet. Att lösa detta, och göra det enklare och bättre för kunden, anser Norén vara nyckeln för e-handeln. Utöver över det kan e-handeln erbjuda många fördelar. Exempelvis en bra

support via kundservice, tydlig information via hemsidan och generösa köpevillkor i kombination med hög tillgänglighet.

## 5 Analys

*Nedan presenteras en analys av det material som har samlats in till undersökningen. Analysen kommer att följa den analysmodell som presenterades i avsnitt 3.4 för att försöka reda ut hur teorierna kring SDL påverkar glasögonförsäljning på internet. Först resonerar författarna kring nätverksteori och branschens sammansättning. Detta följs av den andra delen av nätverksteori, det vill säga institutioner. Sist presenteras analysen kring samskapandeprocessen samt produktattribut, för att reda ut om detta påverkar e-handeln.*

### 5.1 Branschens sammansättning

Wistrand som arbetar på Smarteyes, en icke-medlem i branschorganisationen, förklarar att branschen i stort är dålig på att kommunicera aktörerna emellan, vilket även Folt på KlarSynt instämmer med. Herte berättar även att Synsam inte samarbetar med sina kollegor i branschen. Han förklarar vidare att det är viktigare att fokusera på företagets eget arbete än att titta på konkurrenterna. Lusch & Vargo (2011) förklarar att en viktig del i affärsnätverk är att medlemmarna integrerar resurser för att tillsammans skapa värde. Då aktörerna inom optikbranschen i Sverige snarare fokuserar på sig själva finns endast en svag koppling till teorierna kring värdesamskapande. Vidare berättar Persson om LensOns arbete: *“Vi har idag inget avtal med någon större kedja som vi samarbetar med [...]”* och fortsätter förklara att företaget gärna skulle samarbeta även med de större kedjorna för att underlätta för kunderna. Ännu har dock inget samarbete kommit på tal. Även detta talar för att det värdeskapande system ett affärsnätverk är menat att vara, genom ömsesidigt beroende (Håkansson & Snehota, 2006) och resursintegrering (Lusch & Vargo, 2011), inte är uppfyllt till fullo.

Ett samarbete som finns inom optikbranschen är mellan medlemmarna i branschorganisationen. Branschorganisationen har skapats avsiktligt för att ha en strategisk roll i utvecklingen av optikbranschen. Medlemmarnas styrelseposter ger varje aktör en tydlig roll och bidrar till att branschorganisationen fungerar som, enligt Möller och Rajala (2007), ett strategiskt nätverk. Denna process tar även fram gemensamma normer och förhållningssätt för medlemmarna, i enlighet med

teorierna om ekosystem (Lusch & Vargo, 2014, s. 161), vilket bekräftas av vad Thunell berättar: “[...] de beslut som fattas i vår styrelse gäller för hela branschen.”. Då styrelsen består av representanter från medlemsföretagen måste de olika aktörerna, likt i ett affärsnätverk (Lusch & Vargo, 2011), interagera och arbeta tillsammans för att fatta beslut av värde.

Vissa aktörer väljer att inte vara medlemmar i branschorganisationen och berörs inte av de beslut som fattas i dess styrelse. Thunell nämner att åsikterna kring e-handel bland aktörerna utanför organisationen kan skilja sig åt från dem inom den:

*”Titta på de som inte är medlemmar av de större aktörerna så är det framförallt Smarteyes och LensWay vi idag saknar [...] om något skulle jag säga att de är mera positivt inställda än vad många av våra andra medlemmar är.”*

Detta indikerar återigen att det saknas en gemensam riktning för branschen i stort, vilket enligt Håkansson och Snehota (2006) är en grundläggande byggsten för ett affärsnätverk.

Branschorganisationen är inte det enda samarbetet som förekommer, vilket kan ha en inverkan på e-handel. Ett exempel är KlarSynt, en frivilligkedja, där de enskilda optikerna äger företaget. Folt berättar följande:

*“Det som är knepigt med en sådan här kedja är ju att man kan inte bestämma allting vad gäller butikerna för att man äger dem inte. Stora beslut, som till exempel att införa e-handel, är en mycket större process här.”*

Ett annat exempel på samarbeten är de egna koncernerna varje aktör tillhör. Olsson berättar om koncernen GrandVision, vilken Synoptik är en del av, att inget av systerbolagen säljer glasögon på internet. LensOn tillhör en annan global koncern, MyOptique Group, vilka valt att fokusera på internetförsäljning med hög kvalitet. LensOn bidrar med att vara en e-handelsplattform för de nordiska länderna. Lusch och Vargo (2011) förklarar att processen för värdeskapande inom affärsnätverk förändras allteftersom världen blir mer sammanlänkad och dynamisk, vilket exemplifieras med de globala samarbeten LensOn och Synoptik ingår i. KlarSynt ingår även de i ett internationellt samarbete med kedjor i Danmark och Norge. Folt förklarar vidare att arbetet underlättas när företagen samarbetar i frågan kring e-handel, vilket även det kan kopplas till Lusch & Vargos tanke om att värdeskapande förändras i en mer sammankopplad värld.



## 5.2 Institutioner

Eftersom ett ekosystem består av ett antal aktörer vars verksamhet är självjusterande och sammanlänkade via gemensamma lagbestämmelser och normer (Lusch & Vargo, 2014) kan optikbranschen anses vara ett sådant system. De lagar som finns gäller alla aktörer på den svenska marknaden. Norén berättar om LensWay, ett företag som valt att inte vara med i branschorganisationen, men som ändå lyder under de gemensamma reglerna:

*“[...] eftersom vi inte är medlemmar så får vi ju inte samma information som medlemmarna får. Men skulle det bli en ändring för hela optikbranschen så kommer ju vi automatiskt ta del av det.”*

Då optikbranschen uppfyller kriterierna för att vara ett ekosystem (Lusch & Vargo, 2014) påverkas aktiviteterna inom och mellan nätverkets aktörer av de institutioner som finns.

Olsson, på Synoptik, påpekar att de traditionella aktörerna har varit sena med att adaptera e-handel för glasögon. Inom optikbranschen har det inte varit de stora kedjorna som introducerat idén: *“[...] det kommer in från sidan.”* Den skepsis som även Thunell beskriver indikerar en koppling till Lusch & Vargos teori om att affärsplanering utformar sociala normer inom ett affärsnätverk (2014, s. 139). Då e-handel tidigare inte fanns med i företagens strategier bidrog detta till att utveckla en skepsis mot fenomenet.

Lusch & Vargo förklarar vikten av institutioner för att koordinera aktiviteter mellan ett nätverks aktörer (2014, s.166). Intervjuerna påvisade däremot inga koordinerade aktiviteter på optikmarknaden. Alla intervjuobjekt belyste, som tidigare nämnts, hur dålig och obefintlig kommunikationen mellan de större branschkollegorna är:

*”Sen är faktiskt vår bransch ganska dålig på att interagera oss emellan. Väldigt dålig skulle jag vilja säga.”* (Wistrand, Smarteyes)

Optikeryrket är enligt Thunell lagreglerat av optikerföreskriften. I varje butik där en optiker är anställd måste all personal arbeta efter vad som stadgas i föreskriften, vilket stämmer överens med vad Akaka & Vargo (2012) skriver om att yttre regelverk påverkar agerandet mellan parter i ett

nätverk. Hur ofta en kund måste kontrollera sin syn i samband med köp av optikprodukter regleras också i optikerföreskriften. Olsson förklarar:

*”Går man ut och pratar med optiker i butikerna, så har de säkert fortfarande en annan uppfattning och menar att det är farligt och skadligt [...] att köpa den här typen av produkter utan att gå till optikern och kontrollera synen.”*

Många av intervjuobjekten var överens om att patientsäkerheten är en viktig faktor som påverkar hur de resonerar kring e-handelsfrågan. Då normen och reglerna inom optikbranschen är att kunden måste kontrollera sin syn innan de köper ett nytt par glasögon, kan onlineaktörernas samarbeten med enskilda optiker vara en reaktion på dessa. Detta styrks även av vad Akaka et al. (2014) säger angående normers påverkan på aktiviteter inom och mellan aktörer i ett affärsnätverk.

Akaka et al. (2014) förklarar att institutioner i ekosystem är dynamiska och kan ändras allteftersom nätverkets aktörer interagerar för att skapa värde för sig själva och för andra. I intervjuerna framgår det att den skepsis som tidigare funnits inom branschen, och därmed utgjort normen för e-handel, nu börjar genomgå en förändring. KlarSynts VD, Folt, berättar:

*”Det har väl funnits lite tveksamheter därifrån men det känns som att det börjar luckras upp för att alla inser ju att man måste kunna köpa glasögon på nätet.”*

Optikeryrket är fortfarande reglerat och istället har andra faktorer kommit att spela in när synen på e-handel förändras i optikbranschen. I enlighet med vad Akaka et al. (2014) beskriver förändras normerna kring e-handel när optikbranschens parter utfärdar värdeskapande aktiviteter. Intervjuobjekten Synsam, LensOn och Synoptik berättar att branschen förändras strukturellt. Branschen består nu mer av större kedjor och små enskilda optiker blir färre och får det allt svårare.

*“Man har märkt av en trend som är att fristående optiker får det tuffare och tuffare [...] generellt så går det mer åt kedjor.”* (Persson, LensOn)

I och med detta förändras synen på e-handeln när nya anställda kommer in. Olsson berättar om att många företagsledningarna nu består av personer från andra industrier med en positiv syn på e-handel. Detta kan också vara en bidragande faktor till att flera respondenter uppgett att glasögon nuförtiden uppfattas som en modeaccessoar snarare än en medicinsk produkt. Herte lägger speciellt fokus vid detta rörande Synsams vision. I och med detta hanteras försäljningen av glasögon annorlunda, vilket

likt teorierna av Akaka et al. (2014) innebär en förändring av aktiviteter som i sin tur förändrar normen.

### 5.3 Kundrelationer och produktattribut

Något som i stort sett alla intervjuobjekt är överens om är att det i samband med ett glasögonköp åtminstone krävs ett fysiskt besök hos en optiker där kundens syn undersöks.

*“Alltså det går inte att köpa glasögon utan att vara personligt involverad i processen. Att köpa glasögon inbegriper en synundersökning där du sitter med din optiker. Sedan är hela köpet assisterat.”* (Olsson, Synoptik)

Kunden måste med andra ord vara delaktig och är därmed, enligt Lusch & Vargos teori (2014, s.186), medskapare till att göra glasögonköpet värdefullt. Det Barrutia et al. (2014) tar upp angående att interaktionen mellan köpare och säljare spelar en mycket viktig roll, eftersom varje kund är unik och har unika preferenser, illustreras i samband med ett glasögonköp. Produkten utformas baserat på vilka specifika synfel och vilket specifikt utseende en viss kund har. Huruvida denna interaktion, vilken är nödvändig för värdesamskapande (ibid), kan göras över internet ifrågasätts av många respondenter och anses vara ett hinder för e-handeln på glasögonmarknaden.

Två intervjuobjekt tar upp samskapandets roll i utvecklingen av deras e-handel; LensOn och LensWay. Det Barrutia et al. (2014) beskriver om att värde först kan skapas när både kund och säljare blir delaktiga redogör Norén för när han pratar om LensWays returneringsverksamhet:

*“Vi vill ju hjälpa kunden att komma rätt. För att göra det så måste vi få in så mycket information som vi bara kan [...] Då har vi processer som vi sätter igång för att ta in information, bearbeta informationen och sen göra en handlingsplan på det som vi får in”*

Persson uppger liknande information rörande LensOns arbete där alla företagets anställda dagligen tar del av återkopplingar från kunder för att förbättra verksamheten. Denna information stämmer överens med vad Grönroos (2006) säger om att service bör genomsyra hela företaget för att utvinna värde i enlighet med SDL.

Ett företag som däremot arbetar utan samskapandeaspekten gällande e-handel är Synsam. Herte berättar att företaget istället har valt att tillsätta en intern arbetsgrupp som arbetar med utvecklingen

av e-handel. Det både Grönroos (2006) och Barrutia et al. (2014) understryker, om att kundens dialog med företaget är viktig för resursintegrering och värdesamskapande, går inte att urskilja i Synsams e-handelsverksamhet:

*“Vi kan enbart få kunden att förbereda sig inför ett köp på internet, men för att allt ska bli riktigt bra måste kunden ta sig till en butik.”* (Herte, Synsam)

Hertes uttalande stämmer delvis också överens med vad Smarteyes VD säger. Smarteyes jobbar mycket med interna kundundersökningar men ser ändå sin e-butik som ett komplement till de fysiska butikerna.

Samskapandet av värde mellan kund och säljare sker alltså enligt många respondenter bättre i butik än online. De värdepropositioner som erbjuds av offline- samt omnikanalsaktörerna saknar idag e-handelsalternativ och kunden kan därför inte välja att vara en del av samskapandeprocessen i enlighet med Lusch & Vargas (2014, s.186) teorier. Varken kund eller säljande företag integrerar i denna situation några resurser för att utvinna värde genom e-handel, vilket enligt Akaka et al. (2014) är en grundläggande faktor inom SDL för samskapande av värde.

Majoriteten av intervjuobjekten som tillhör offline- och omnikanalsaktörerna berättar att produkten i sig är svår att sälja på annat sätt än i butik. Anledningen är att kunden där har möjlighet att prova ut varan. Olsson lägger vikt vid fysiska attribut som exempelvis huvudstorlek. Thunell poängterar också att produktattribut såsom glasens avstånd eller vinkel till pupillerna är viktiga. Även onlineaktörerna erkänner nackdelarna med, och svårigheterna för, e-handel av glasögon:

*“[...] det är ju branschöverskridande. Går du till en butik, oavsett vad du ska handla, så har du alltid möjligheten att träffa en person live, som i stort sett kan hjälpa dig att prova ut sakerna. Du kan få tips och råd om produkterna. [...] Det klarar ju inte vi på nätet. Där tror jag e-handeln alltid kommer ha lite svårt. Den kommer inte kunna ersätta upplevd service i butik.”* (Norén, LensWay)

Faktumet att glasögon är relativt komplexa och behöver anpassas efter kundens specifika behov kan kopplas till Barrutia et al. (2014) och deras tankar kring hur samskapande av värde inom e-handel genereras på olika sätt till olika kunder.

## 6 Diskussion & Slutsats

*I detta kapitel för författarna en diskussion kring studiens analys för att lyfta resonemang och tankar som uppstått utöver den teoretiska analysen. I anslutning till varje avsnitt presenteras undersökningens slutsatser för att besvara forskningsfrågorna om hur respektive undersökningsfaktor påverkar e-handeln för glasögon.*

### 6.1 Hur branschens sammansättning påverkar trenden kring e-handel

Avsaknaden av interaktion inom optikbranschen, som tidigare nämnts, innebär att aktörerna inte integrerar sina resurser för att samskapa värde. Författarna har också uppmärksammat att en gemensam riktning gällande e-handel saknas. Författarna tror att detta beror på att branschen är väldigt konkurrensintensiv, något som även uppmärksammats i många intervjuer. Norén tar bland annat upp att om en teknisk möjlighet för e-handel skulle bli uppfunnen är det inget man skulle dela med andra för att tillsammans utveckla och dra nytta av, utan det skulle snarare användas som en konkurrensfördel. Att dialogen mellan aktörerna är dålig kan ha inverkan på varför e-handelsverksamheten är så olika inom optikbranschen. Vissa tror på idén och hittar då lösningar på det många andra ser som hinder. Men eftersom det inte förekommer något gemensamt arbete för att hitta lösningar, och samskapa värde, kan lösningarna som hittas inte heller delas med andra och stannar därför inom företagen som kommer på dem.

Författarna är överens om att branschorganisationen uppfyller kriterierna för att vara ett strategiskt nätverk. Eftersom det arbete branschorganisationen ägnar sig åt främst är riktat mot externa parter har författarna svårt att urskilja en samskapande verksamhet. Samarbetet handlar främst om att fatta beslut för att gynna branschen i stort. Alla aktörer har specifika resurser att bidra med, oavsett om det är förhandlingsförmåga eller erfarenhet från marknaden. Först när dialogen kring e-handeln för glasögon tar fart tror författarna att medlemsföretagen kommer kunna dra nytta av varandra för att utveckla e-handeln. Vad värde betyder för branschorganisationens medlemmar kan alltså påverka vilken riktning styrelsen väljer att följa i frågor rörande e-handel.

Författarna har ställt sig frågan om varför vissa av branschens aktörer väljer att inte vara medlem i branschorganisationen. I LensWays intervju sa Norén att företaget inte såg några direkta fördelar med ett medlemskap. Branschorganisationen, likväl som branschen i stort, är väldigt traditionell.

Eftersom det finns och har funnits en skepsis till e-handel inom optikbranschen förmodar författarna att detta kan vara en anledning till varför aktörer som driver e-handeln framåt väljer att inte vara medlemmar. Faktumet att LensOn, som är onlineaktör, är medlem skulle först och främst kunna bero på att de vill ändra denna konservativa inställning inom branschen. En annan anledning för medlemskapet skulle kunna vara ett exempel på den icke-kommunikation som försiggår.

Vad författarna har lagt märke till under studiens gång är även att andra samarbeten än de via branschorganisationen kan påverka beslut gällande e-handel. Många av intervjuobjekten tillhör internationella koncerner, eller ingår i internationella samarbeten. Dessa genomsyras ofta av egna tankar kring e-handel vilka präglar de svenska filialerna. Beslut gällande e-handel inom den svenska optikbranschen kanske snarare baseras på de globala aktörerna än de svenska åsikterna inom branschorganisationen och andra enskilda företag. Slutsatsen som dras är att e-handeln för glasögon därmed inte präglas av åsikterna från det affärsnätverk optikbranschen utgörs av. Istället påverkas e-handeln av olika åsikter från flera, globala affärsnätverk där de enskilda aktörerna är verksamma. En gemensam riktning för alla branschens aktörer saknas ännu. Det bristande samarbetet som kännetecknar branschen gör att resurserna varje aktör besitter inte integreras för att skapa värde åt fler. Branschens sammansättning påverkar därför trenden på så vis att aktörernas brist på kommunikation bidrar till frånvaron av gemensamma strategier kring e-handel och ger därmed svar på forskningsfrågorna.

## **6.2. Hur institutioner inom branschen påverkar trenden kring e-handel**

Eftersom optikeryrket är starkt reglerat blir optikföretagen automatiskt sammanlänkade i ett ekosystem då de arbetar under samma bestämmelser. Författarna resonerar kring varför onlineaktörer utan anställda optiker ändå förhåller sig till vad som stadgas för yrket. Eftersom optiker är viktiga för att få branschen funktionell kanske även onlineaktörerna måste förhålla sig till de normer som optikeryrket skapat. Utan optiker skulle ju inga glasögon kunna säljas. Detta framhövdes också under intervjuerna då teknik i samband med e-handel diskuterades. Författarna fick bland annat höra av Folt att om tekniken utvecklas kanske optikerns betydelse minskar. Detta kan såklart också bidra till optikernas negativa syn på e-handeln. Även Wistrand är inne på samma spår när han hävdar att så länge tekniken inte utvecklas drastiskt kommer kunden inte undan att besöka en fysisk butik inför ett köp. E-handeln är därför inget hot mot de traditionella optikerna

idag, fortsätter han. Utifrån svaren som getts tolkar författarna det som att många respondenter tycker att det idag finns teknik som skulle kunna underlätta e-handeln betydligt. Det som saknas är teknik som tar bort behovet av att besöka en optiker. Detta tror författarna ligger till grund för den generella negativa normen gentemot e-handel idag.

Den icke-kommunikation som försiggår har enligt författarna också blivit till en norm inom optikbranschen. Detta hindrar värdesamskapande aktiviteter mellan branschens aktörer som annars hade kunnat driva på och utveckla e-handeln. Tillsammans skulle branschens samlade kompetens säkerligen kunna ta fram lösningar på det många idag uppfattar som hinder, till exempel hur man gör näthandeln mer patientsäker. Något Olsson uttryckte som klurigt var att Synoptik inte visste hur de skulle kunna sälja glasögon till en kund de inte kunde se och prata med.

Slutsatsen kring hur lagar och normer påverkar e-handel inom optikbranschen har sin grund i optikeryrkets natur. Att yrket är lagreglerat är, eller har i alla fall varit, en påverkansfaktor för e-handeln. Reglerna gällande patientsäkerhet och att kunden måste besöka optiker regelbundet har skapat en skepsis till beställningar över internet och är en anledning till varför få aktörer säljer produkten online idag. På senare tid har större förändringar börjat ske inom branschen vilket har lättat upp den negativa tankegång som funnits och i sin tur ändrat på normen att e-handel inte är pålitligt. Detta besvarar alltså frågan om hur institutioner påverkar trenden av svag glasögonförsäljning på internet idag.

### **6.3. Hur kundrelation och produktattribut påverkar trenden kring e-handel**

Det enda sättet onlineaktörer interagerar med en kund är just genom samskapande aktiviteter såsom återkopplingar, undersökningar och dylikt. Författarna är överens om att då detta är den enda kundkontakt dessa aktörer har är det inte speciellt konstigt att samskapande noteras som en viktig faktor just i dessa intervjuer. Aktörer som LensOn och LensWay kanske måste utnyttja dessa typer av kommunikation mer och noggrannare då det inte förekommer någon personlig kontakt med kunden. När dialog med kund förs via dessa typer av kanaler har också onlineaktörerna möjlighet att utveckla sin service efter kundens önskemål och behov. Detta skulle kunna vara ett sätt att överkomma svårigheten gällande upplevd service i butik.

Samskapande spelar en stor roll i glasögonköp då produktens attribut är svåra för kunden att hantera på egen hand. För näthandlarna påverkar samskapandefaktorn e-handeln då aktörerna använder kundernas resurser för att bli bättre och förenkla glasögonköpet för kunden. För resterande aktörer har samskapandefaktorn påverkat e-handeln negativt då många av företagen önskar en fysisk interaktion med kunden. Vad författarna kan dra slutsatser om är att vikten av samskapande, tillsammans med glasögonens komplexa attribut, är en stor påverkansfaktor för den svaga trenden idag. Den process som kännetecknar ett glasögonköp uppfattas av många respondenter som svår att genomföra online vilket besvarar frågan om hur denna faktor påverkar situationen.

#### **6.4 Studiens begränsning och kvalitet**

Syftet med studien har varit att undersöka optikbranschen och vad som påverkar utvecklingen av glasögonhandeln på internet. Då e-handeln i Sverige överlag får en allt större roll på marknaden vill författarna understryka vikten av att påverkansfaktorerna i denna studie enbart gäller för omständigheterna i optikbranschen just nu. Vad som försiggår och huruvida just dessa faktorer påverkar e-handeln även i andra branscher, dras det inga slutsatser om i denna studie. Författarna rekommenderar därför att ytterligare undersökningar utförs innan slutsatser kring e-handeln i andra branscher dras.

Vidare omfattar studien inte alla aktörer på den svenska optikmarknaden och författarna är därför medvetna om att studiens slutsatser kanske inte kan appliceras på hela optikbranschen. Författarna resonerar ändå kring huruvida andra, mindre aktörer skulle ha en betydande roll för studiens resultat och känner därför tilltro till de slutsatser som dras. För att de undersökta analysenheterna ska bestå av en maximal variation har ett ändamålsenligt urval tillämpats. Eftersom analysenheterna inte valts slumpmässigt begränsas möjligheten att dra generaliserbara slutsatser. Att intervjuerna också gjorts med personer där åsikterna i ämnet kan komma att förändras allt eftersom företagets verksamhet fortgår, gör att författarna ställer sig frågan om studiens resultat kommer att vara tillförlitligt under en längre tid. Studien ger en ögonblicksbild och är förklarande i den rådande situationen. Då intervjuerna skett med endast en utvald person från de flesta av analysenheterna har författarna inte heller haft möjlighet att säkerställa handlingsmönster och



verksamhet, exempelvis hur kundundersökningar går till. Författarna väljer dock att lägga stort förtroende i respondenternas svar då personerna har hög befattning och inflytande inom företagen.

## **6.5 Förslag till vidare forskning**

Författarna är medvetna om att andra faktorer än de som valts att undersökas i denna studie kan spela in i varför glasögonförsäljning på internet ännu inte tagit fart. Ett exempel som blivit tydligt under intervjuerna, men som inte varit relevant för denna studie, är prisaspekten och vinstintresset som förekommer i branschen. Ett exempel och en utvecklad tankegång kring detta följer här:

Wistrand, Herte och Folt ser snarare e-handeln som en komplettering till den fysiska butiken. Detta tror författarna kan ha något att göra med att det idag inte finns så stora pengar att tjäna via e-butiker. Vidare talar exempelvis Wistrand och Norén om användare av progressiva glasögon som en viktig målgrupp för hela branschen inkomstmässigt. Norén var också medveten om att mycket av intäkterna kommer från progressiva glasögon, men eftersom detta är en svår produkt att sälja över internet har företaget istället valt att satsa på en yngre målgrupp som endast behöver enkelslipade glas. Ett sådant problem skulle kunna leda in på frågeställningen: Hur påverkar vinstintresset och prissättningen utvecklingen av e-handeln?

För att ytterligare utveckla och säkerställa resultaten studien lett fram till, föreslår författarna att även en undersökning av konsumenters uppfattningar och resonemang i frågan görs. Det material som berör konsumenter i denna studie presenteras utifrån företagets perspektiv och kan därmed vara vinklade eller inkorrekt uppfattade.

## 7 Källförteckning

### 7.1 Elektroniska källor

Adobe Digital Index, (2014), "2014 Holiday Shopping Prediction", publicerad 6 november 2014, <[http://www.cmo.com/content/dam/CMO\\_Other/ADI/ADI\\_2014\\_Holiday\\_Prediction/2014\\_Holiday\\_Shopping\\_Prediction.pdf](http://www.cmo.com/content/dam/CMO_Other/ADI/ADI_2014_Holiday_Prediction/2014_Holiday_Shopping_Prediction.pdf)>, senast hämtad: 11 november 2014

E-barometern Årsrapport 2013, PostNord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research, <<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>>

E-barometern Årsrapport 2012, Posten i samarbete med Svensk Distanshandel och HUI Research, <<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>>

E-barometern Q4 2010, Posten i samarbete med Svensk Distanshandel och HUI Research, <<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>>

Findahl, O., (2014), "Svenskarna och internet 2014 – en årlig studie av svenska folkets internetvanor", *.se internetstatistik*, .SE Stiftelsen för internetinfrastruktur, <<http://www.soi2014.se>>, senast hämtad: 12 november 2014

HUI Research, (2014), "Mobila köpvanor utmanar handeln", *Pressmeddelanden*, publicerad 3 september 2014, <<http://www.hui.se/om-oss/press/pressarkiv/pressmeddelande?id=72F22BC74CBFF73F>>, senast hämtad: 11 november 2014

Optikbranschen, (2014), "Riktlinjer vid kontaktlinsförsäljning", Optikbranschen, <<http://www.optikbranschen.se/riktlinjer-vid-kontaktlinsforsaljning>>, senast hämtad: 9 januari 2015

Stockholm TT, (2014), "Stora kedjor nobbar näthandel", *Svenska dagbladet*, publicerad 17 januari 2014, <[http://www.svd.se/naringsliv/stora-kedjor-nobbar-nathandel\\_8902652.svd](http://www.svd.se/naringsliv/stora-kedjor-nobbar-nathandel_8902652.svd)>, senast hämtad: 10 november 2014.

Ström Melvinger, K., (2007) ”Hårdare tider inom optikbranschen”, *Sydsvenskan*, publicerad 23 november 2007, <<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/hardare-tider-inom-optikbranschen/>>, senast hämtad: 11 november 2014.

## 7.2 Tryckta källor

Akaka, M.A., Vargo, S.L. & Wieland, H. (2015), “Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective”, *Industrial marketing management*, vol. 44, January 2015, pp. 63-72

Akaka, M.A. & Vargo, S.L. (2012), “Value Co-creation and Service Systems (Re)Formation: A Service Ecosystems View”, *INFORMS Service Science*, vol. 4, No. 3, September 2012, pp. 207–217

Barrutia, J.M. & Paredes, M.R. (2014), "Resources for value co-creation in e-commerce: a review", *Electronic commerce research*, vol. 14, no. 2, pp. 111-136.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). “Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad” 4. [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Grönroos, C. & Voima, P. (2013; 2012), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, no. 2, pp. 133-150.

Håkansson, H. & Snehota, I. (2006), "No business is an island: The network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 22, no. 3, pp. 256-270.

Kvale, S. (1997), “Den kvalitativa forskningsintervjun” Lund: Studentlitteratur

Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2011), "It's all B2B and beyond: toward a systems perspective of the market", *Industrial marketing management*, vol. 40, no. 2, pp. 181-187.

Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 36, 1-10

Möller, K. & Rajala, A. (2007), "Rise of strategic nets - new modes of value creation", *Industrial marketing management*, vol. 36, no. 7, pp. 895-908.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, pp. 5-14.

Saunders, M., Lewis P. & Thornhill A. (2012), "Research Methods for Business Students", 6th ed. New York: Pearson

## 8. Bilagor

### **Bilaga 1. SDL:s grundläggande axiom**

Det första axiomet: *Service är den fundamentala grunden för utbyte.* Detta serviceperspektiv uppmärksammar inte kärnprodukten utan de faktiska resurserna aktörerna besitter - all service runtomkring kärnprodukten. Sammanfattningsvis lägger detta axiom fram tanken om att alla företag är serviceföretag. (Lusch & Vargo, 2014, s.11 & 15)

Det andra axiomet: *Kunden är alltid medskapare av värde.* Det är alltså inte företaget som skapar värde för kunden, vilket GDL (goods-dominant logic) tidigare hävdade. SDL säger att värde är någonting som istället genereras genom samskapande mellan aktörer. Detta samskapande kan enligt författarna antingen ske direkt via interaktion eller indirekt genom varor (Lusch & Vargo, 2014, s.15)

Det tredje axiomet: *Alla sociala och ekonomiska aktörer integrerar resurser.* Resurser kan vara relaterade till privata, marknadsspecifika eller offentliga situationer. Vänner och familj kan bidra med tidigare erfarenheter och därmed vara en resurs. Större aktörer på marknaden kan bidra med resurser så som kompetens, material och personal. Det är de olika kombinationerna av resurser, samt integrationen av dessa, som samskapar värde. (Lusch & Vargo, 2014, s.16)

Det fjärde axiomet: *Värde är alltid unikt och fenomenologiskt bestämt av förmånstagaren.* Alla marknadens aktörer upplever de erbjudanden som finns på marknaden olika. Värdet av dessa erbjudanden kommer då också att bestämmas olika och vara unikt för varje enskild aktör (Lusch & Vargo, 2014, s.16).

## **Bilaga 2. Explorativ förstudie**

Resultatet av förstudien visade det sig vara intressant ur författarnas synpunkt, eftersom det bara är Smarteyes som erbjuder både glasögon och linser via en e-butik. Utbudet av glasögon är dock begränsat och e-butiken fungerar enligt de anställda som ett komplement till butiken, då kunden kan beställa glasögon utefter vad de redan köpt. De aktörer som enbart erbjuder linser online är Gertz Optik, Specsavers och Synsam. Synoptik och Rediviva Optik har ingen e-butik. De butiker som medger att kunder allt mer brukar efterfråga ett e-butiksalternativ är Specsavers och Rediviva Optik. Gertz Optik, Synsam och Synoptik har inte känt av att kunder efterfrågar en e-butik för glasögon.

### **Intervjufrågor**

1. Har ni en e-butik?
- 2a. Om ja, hur fungerar er e-handel?
- 2b. Om nej, finns funderingar kring att öppna en e-butik?
3. Har kunderna efterfrågat att kunna köpa glasögon över internet?

### **Gertz optik (lokal optiker i Uppsala)**

1. Över internet kan kunden köpa linser men inte glasögon. Butiken hade tidigare även en app.
2. Appen var menad som ett ”shoppingfönster” för kunden att få upp ögonen för butiken, men har inte fungerat så bra i praktiken. Den promotades aldrig.
3. I butiken har de inte märkt av någon efterfrågan om en onlinebutik för glasögon från kunderna.

### **Smarteyes (kedja)**

1. Har onlinebutik för glasögon och linser.
2. Utbudet är lite mer begränsat där mot vad det är i butikerna.
3. De upplyser sina kunder om att de har en onlineshop och att kunderna kan beställa glasögon utefter vad de redan köpt i butik.

### **Specsavers (kedja)**

1. De har ingen onlinebutik men visar hela sitt utbud av glasögon på hemsidan. Beställning görs dock i butik. Linser säljs däremot på hemsidan.
2. Det är osäkert om det finns funderingar kring en onlinebutik inom företaget. Men troligtvis inte, då det är mycket att tänka på vid köp av glasögon och det kan vara svårt för kunden att tänka på allt själv. Många som provat onlineköp, främst de med progressiva glas, kommer in i butiken och är missnöjda.
3. De har däremot upplevt att kunder frågar efter en onlinebutik.

### **Synoptik (kedja)**

1. Kedjan har ingen onlinebutik.
2. Det finns heller ingen kommunikation inom företaget om att något sådant är på gång att öppna.
3. De har inte heller upplevt någon efterfrågan från kunderna, dels för att linser går att få hemskickat efter en beställning i butik. Dels är uppfattningen att bågar måste prövas för att se att de passar. Personer som gjort onlineköp från andra aktörer kommer ofta in och gör efterjusteringar i butiken.

### **Synsam (kedja)**

1. De har en onlinebutik för linser.
2. Vet inte om det finns tankar kring att öppna en butik online för glasögon. Troligtvis inte på grund av att kedjans kvalitet och standard inte skulle levas upp till. De gör så många personliga mätningar som inte skulle vara möjliga över internet.
3. De har inte haft någon efterfrågan för en onlinebutik från sina kunder och det finns heller inget intresse från ledningen. Anledningen är att kunderna vill ha personlig service.

### **Rediviva optik (lokal optiker i Uppsala)**

1. De har ingen onlinebutik.
2. Har funderat över det för att "hänga med" i trenderna. Anser sig dock vara den äldre generationens optiker, varpå det tar längre tid att anpassa sig.
3. Har känt av en efterfrågan från kunderna eftersom öppettider då blir obegränsade. Personal i butik kan dock erbjuda direkt hjälp för att lösa problem, online ligger det största ansvaret hos kunden själv.

Tema	Fråga	Uttänkta följdfrågor
Uppvärmning	* Hur ser din bakgrund ut och hur hamnade du i optikbranschen? * Beskriv din roll i organisationen.	
Optikbranschen (problemet)	1. Hur ser den svenska optikbranschen ut idag? 2. Vad är viktigt för er, som aktör på glasögonmarknaden, när e-handeln generellt blir mer populär?	* Vad är er roll i branschen? * Vad särskiljer er från andra aktörer på marknaden? * Vad särskiljer en medlem från en icke-medlem? * Hur ställer ni er till försäljning av glasögon på internet?
	3. Vilka orsaker tror du ligger bakom den långsamma utvecklingen av e-handel på optikmarknaden? 4. Hur skulle du beskriva företagets målgrupp?	* Vilka åtgärder från er sida påverkar denna utveckling? * Vilka plattformar för kommunikation med kunden använder ni er av?
	5. Hur är den enskilde kunden delaktig i ett glasögonköp? 6. Bidrar enskilda kunder till att utveckla er verksamhet och vision?	
Samarbeten (nätverk)	7. Vilka typer av relationer har ni till andra marknadsaktörer? 8. Finns det lagliga hinder för, eller normer inom, branschen som är kritiska till att sälja glasögon över internet?	* Samarbeten? Konkurrens? Ägandeskap? Beroenden? * Påverkas ert val av försäljningskanaler av hur branschen?

### Bilaga 3. Intervjuguide