

Strukturförändringar orsakade av kris

Hur permakris förändrar landskapet för
sällanköpsvaruhandelns kedjor och stadskärnor



Författare:
Malin Sundström
Christine Lundberg
Vassilios Ziakas

Forskningsrapport 2023:7



Forskningsrapport 2023:7
*"Strukturförändringar orsakade av kris –
Hur permakris förändrar landskapet för
sällanköpsvaruhandels kedjor och stadskärnor"*
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2023.
Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-95-1

Förord

En kris är en svår situation eller period av osäkerhet och svårighet som kan upplevas på individuell, samhälls- eller global nivå och kan bero på en rad olika händelser, inklusive naturkatastrofer, ekonomiska nedgångar, politisk instabilitet, pandemier, krig och mycket mer.

Ofta förknippas kriser med oro, ångest, förvirring och frustration men kan samtidigt utgöra situationer som är lämpliga för reflektion, särskilt för de som intresserar sig för ledningsstrategier, beslutsfattande och uthållighet. Förmodligen leder varje kris till förändringar i system och organisationer och i samband med pandemin stod det klart att detaljhandelsbranschen och främst kedjeverksamheter, stod inför enorma utmaningar som troligen skulle påverka städer och shoppinggator. Det har varit nyfikenheten kring dessa förändringar som avgjorde att en detaljhandelsforskare, en turismforskare med intresse för populärkultur samt en sportevenemangsforskare, genomförde en gemensam studie.

Det ursprungliga projektet hade titeln ”Pandemins lärdomar – strategiska möjligheter och innovationer för butiker i stadskärnan”. Inte visste vi vid ansökningstillfället att pandemin bara var början på en rad efterföljande kriser, men permakris har fortsatt att utmana beslutsfattare och samtidigt bidragit till två mycket spännande projektår.

I det här projektet har vi samtalat med, studerat, analyserat och coachat tolv seniora ledare i sju stora svenska butikskedjor i syfte att förstå kedjornas beslutsfattande och anpassningsförmåga under kris. Denna förståelse bidrar med insikter om hur svenska detaljhandelskedjor omformulerar sina långsiktiga mål i tider av permakris och vilka konsekvenser det kan komma att få för arbetet med att vitalisera stadskärnor och shoppinggator. Den empiriska insamlingsdelen har pågått i ett år och inneburit många återkommande samtal med erfarna och kloka ledare som mycket transparens och generöst har delat sina utmaningar med oss. Ett varmt tack till er som medverkade i projektet och som vi haft förmånen att få lära känna under projektet. Och tack för att ni med sådan nyfikenhet velat ta del av teoretiska begrepp som *bifurcation*, *edge of chaos* och *strange attractors*.

Vi vill också rikta ett tack till Handelsrådet vars stöd varit mycket värdefullt och som bidragit till att projektet kunde genomföras. Tack också till de personer som ingick i projektets referensgrupp och som tillfört värdefulla insikter och feedback: Elisabeth Elmsäter-Vegsö, Stefan Carlén och Jonathan Reynolds.

Trollhättan, Sverige, Stavanger, Norge och Leeds, UK, november 2023

Malin Sundström, Christine Lundberg och Vassilios Ziakas

Sammanfattning och slutsatser

Sällanköpsvaruhandeln och kedjebutiker har under lång tid varit viktiga för stadskärnor och shoppinggator i Sverige och länge varit ett naturligt samband mellan framgångsrika kedjor och ett levande centrum. Men i tillstånd av permakris finns risk för att detta naturliga samband försvinner, vilket kommer att tvinga fram nya idéer om samverkan för att utveckla stadskärnor. Denna rapport är en sammanfattning av en studie som undersökt hur sällanköpsvaruhandeln och kedjeverksamheternas beslutsfattande och strategiarbete förändras i tider av permakris.



Pandemin, som betraktas som starten för permakrisen, skiljer sig från tidigare kriser i sin komplexitet och omfattar folkhälsa, sociala och affärsmässiga utmaningar. Efterföljande kriser som krig, energikris, inflation och kostnadsökningar har bidragit till det som i rapporten beskrivs som ”permakris”. Genom att förstå sällanköpsvaruhandelns beslut och anpassningsförmåga bidrar studien i sin helhet med insikter om hur svensk sällanköpsvaruhandel omformulerar sina långsiktiga mål i tider av permakris och vilka konsekvenser det kan komma att få för stadskärnor och shoppinggator. Projektet har följt sju svenska butikskedjor för att förstå hur deras strategier påverkas av kriser, särskilt permakris, under 2021–2022.

Studien använder sig av ett kvalitativt tillvägagångssätt baserat på fallstudier med fokus på ”sensemaking”, vilket utforskar hur individer tolkar händelser och information i sin omgivning och hur dessa tolkningar påverkar deras beteende och beslutsfattande. I studien bjöds seniora ledare från sju svenska butikskedjor in inom olika produkt-kategorier som mode, hemelektronik, DIY och fritid/sport. Respondenterna deltog i schemalagda samtal på Zoom/Teams varannan månad under ett år. Dessa samtal inriktade sig på hur ledarna uppfattade och hanterade den ständigt pågående krisen. Samtalen spelades in och transkriberades, vilket resulterade i omkring 1 300 sidor av transkriberat material. Forskarna analyserade därefter materialet genom att koda samtalen baserat på relevant litteratur. Denna analys hjälpte till att belysa och förstå de utmaningar butikskedjorna stod inför och deras reaktioner på dessa utmaningar, såväl kort- som långsiktiga och hur det kan komma att påverka stadskärnor. Utöver detta genomfördes även en internationell jämförande studie av detaljhandelns förändrade strategier i Storbritannien, för att förstå adaptiva strategier på både makro- och mikronivå.

I rapporten används kaos- och komplexitetsteori för att utforska de dynamiska och oförutsägbara fenomen som uppstår under permakris. Medan kaosteori belyser hur små förändringar kan skapa stora och oförutsägbara konsekvenser, fokuserar komplexitetsteorin på att studera system bestående av självorganiserande delar och deras interaktioner. Ett kaordiskt system kombinerar element av både kaos och komplexitet, vilket resulterar i dynamiska förbindelser där beteendet är både oförutsägbart och ordnat. Sådana system, exempelvis inom sällanköpsvaruhandeln, uppvisar dynamiska strukturer och relationer, vilket leder till självorganisering i respons på kriser.

I rapporten identifieras begrepp som ”the edge of chaos” och ”bifurcation” eftersom de har nyckelroller inom kaordiska system. ”The edge of chaos” beskriver en balanspunkt mellan ordning och kaos som kan gynna nyskapande och förändring. ”Bifurcation” avser punkter där system går igenom snabba förändringar på grund av små skift i parametrar, vilket leder till nya möjliga beteenden och tillstånd. Genom att analysera sällanköpsvaruhandelns strategier under permakris med dessa begrepp i åtanke har forskarna kunnat studera hur unika lösningar och självorganiserande beteenden uppstår, speciellt när de avviker från traditionella normer. De viktigaste slutsatserna kan sammanfattas enligt nedan:

1. Reaktioner under permakris

- Deltagande butikskedjor reagerar under permakris med både lång- och kortsiktiga konsekvenser.
- Under återhämtningsperioder integreras ovanliga lösningar i beslutsfattandet.
- Ovanliga lösningar uppstår på grund av behovet av anpassning och brist på tidigare erfarenheter.
- I kaordiska kontexter decentraliseras beslutsfattandet.
- I kedjorna är kollektivt beslutsfattande ovanligt, men det påskyndas under kris.

2. Dynamik under permakris

- Butikskedjor blir mer riskbenägna.
- Nytt beteende blir normerande.
- Traditionell linjär logik och förutsägelser utmanas.
- Återhämtningsprocesser under kris är dynamiska och kaotiska.

3. Stadskärnor och shoppinggator

- Butikskedjornas anpassningar under permakris förändrar strategier som påverkar vitaliseringen av stadskärnor.
- Hybridshopping utmanar idén om lokal handel.
- Staden behöver anpassa sig till nya handelsformat och optimera logistiktjänster.

4. Uppfattningar och utmaningar

- Butikskedjor ser inte lokal stadskärneutveckling som deras ansvar.
- Lokala handlare kan vara mer benägna att främja levande stadskärnor.
- Ekonomiska incitament kan vara nödvändiga för att locka kedjor till stadskärnor.

Innehåll

1. Inledning	8
1.1 Projektets forskningsfrågor och syfte	9
1.2 Disposition	9
2. Metod	10
2.1 Studiens design samt respondenter	10
2.2 Datainsamling och analys	12
3. Forskingslitteratur om detaljhandelskriser	13
3.1 Detaljhandelns krishantering vid cykliska förändringar	13
3.2 Kaos- och komplexitetsteori	14
3.2.1 Kaordiska system	14
4. Kedjornas reaktioner och omorganisering under permakris . . .	16
4.1 Kedjornas kaordiska system	17
4.1.1 Ovanliga lösningar	17
4.2 Förändrade kedjestrategier	19
4.2.1 Butiksformat	20
4.2.2 Kostnadsoptimering	20
4.2.3 Affärsområdesstrategier	21
4.2.4 Personal (HR) policy	21
4.2.5 Hållbarhet och styrning	22
4.2.6 Diversifiering	22

5. Diskussion och slutsatser	23
5.1 Förväntade effekter för stadskärnor och shoppinggator	24
5.1.1 Stadens organisering	24
5.1.2 En ny syn på kedjor, samverkan och incitament	24
5.1.3 Stadskärnans lokala uttryck och samverkansåtgärder	25
5.2 En internationell utblick på stadskärneutveckling i spåren av kris	25
5.2.1 Lokala kommersiella aktörer	26
5.2.2 Lokala och regionala icke-kommersiella aktörer	26
5.2.3 Statliga aktörer	27
5.3 Slutsatser	27
5.3.1 Stadskärnorna	28
5.3.2 Skalfördelarna	29
5.3.3 De offentliga ytorna	29
 Bilaga 1 – Sammanställning av respondenter, kategori och intervjustruktur	 30
 Bilaga 2 – En svensk casestudie på engelska	 31
 Referenser	 36
 Slutnoter	 37

1

Inledning

Covid-19-pandemin kommer sannolikt att bli ihågkommen som en samhällskris präglad av dödsfall, rädslor och socialt avstånd. Den har också haft en förödande inverkan på olika branscher, särskilt detaljhandeln. Det som skiljer denna kris från tidigare kriser är dess komplexitet som sammanflätar folkhälsa, sociala- och affärsmässiga dimensioner och skapar ett nät av sammanlänkade utmaningar som förstärker oförutsägbarhet.



Dessutom har pandemin avlösts av nya kriser i form av krig, energikris, inflation och kostnadsökningar (som riskerar att bli bestående i form av ”permakris”¹). Som ett resultat av ständigt pågående kriser har detaljhandeln hanterat betydande utmaningar. I ett sådant föränderligt landskap blir det avgörande att förstå hur detaljhandelsaktörer reagerar på förändringar, förnyar sina strategier och hittar sätt att anpassa sig, överleva och växa. Särskilt eftersom detaljhandelslitteratur sällan behandlar komplexa kriser utan oftast beskriver dem på ett reduktionistiskt sätt som förutsätter sekventiell ordning av orsak, händelse och verkan.

I ett sådant föränderligt landskap blir det avgörande att förstå hur detaljhandelsaktörer reagerar på förändringar, förnyar sina strategier och hittar sätt att anpassa sig, överleva och växa.

Det finns också ett tydligt behov att ta reda på hur sällanköpsvaruhandeln och kedje- verksamheternas beslutsfattande och strategiarbete förändras i tider av permakris, eftersom deras verksamhet är viktig för stadskärnor och står för en betydande del av total detaljhandelsomsättning². Det kan vara så att tillstånd av permakris gör att det naturliga samband som finns mellan en framgångsrik butikskedjeverksamhet och ett levande centrum försvinner, vilket kommer att tvinga fram nya idéer om samverkan för att utveckla stadskärnor.

-
- 1 Uppfattningen att vi befinner oss i en långvarig kris som påverkar samhället i sin helhet. Begreppet härrör från idén att traditionella kriser, såsom ekonomiska nedgångar eller naturkatastrofer, är temporära och övergående, medan en permakris beskriver en mer bestående och strukturell kris.
 - 2 Svenska butikskedjor står för 75–85 procent av den totala detaljhandeln i Sverige. Detta inkluderar både fysiska butiker och e-handelsverksamhet som drivs av butikskedjor. 94 procent av de svenska kommunerna har en kedjekoncentration på mer än 50 procent, det vill säga att mer än 50 procent av butikerna är kedjeanslutna.

1.1 Projektets forskningsfrågor och syfte

Under projekttidens gång har sju svenska butikskedjors centrala ledande personer följts på nära håll med målsättningen att identifiera och förstå hur strategier påverkas under perioder av återkommande kris åren 2021–2022. Pandemikrisen utgjorde startskottet för det som i rapporten benämns permakris, vilket påverkat kedjornas långsiktiga planering på olika sätt. Genom att förstå sällanköpsvaruhandelns beslut och anpassningsförmåga bidrar studien i sin helhet med insikter om hur svensk sällanköpsvaruhandel omformulerar sina långsiktiga mål i tider av permakris och vilka konsekvenser det kan komma att få för stadskärnor och shoppinggator.

Projektets forskningsfrågor formulerades som:

1. Hur reagerar svenska butikskedjor på strukturförändringar orsakade av kris?
2. Hur omorganiserar de sig och anpassar sig till de nya förutsättningarna?
3. Vilka begränsningar och framgångsfaktorer anser de är viktigast för att överleva och få långsiktiga fördelar?
4. Hur står sig svenska kedjors krishantering i förhållande till internationell praxis?
5. Hur hanterar och implementerar svenska butikskedjor på lokal nivå nya strategier?

Dessa frågeställningar bearbetas och analyseras i olika vetenskapliga manuskript med syfte att publiceras i internationella vetenskapliga tidskrifter. Denna rapport gör inte anspråk på att ta sig an samtliga forskningsfrågor utan fokuserar främst på de mest centrala frågeställningarna – ett och två – samt redogör för hur kedjornas förändrade strategier påverkar arbetet med att vitalisera stadskärnor och shoppinggator.

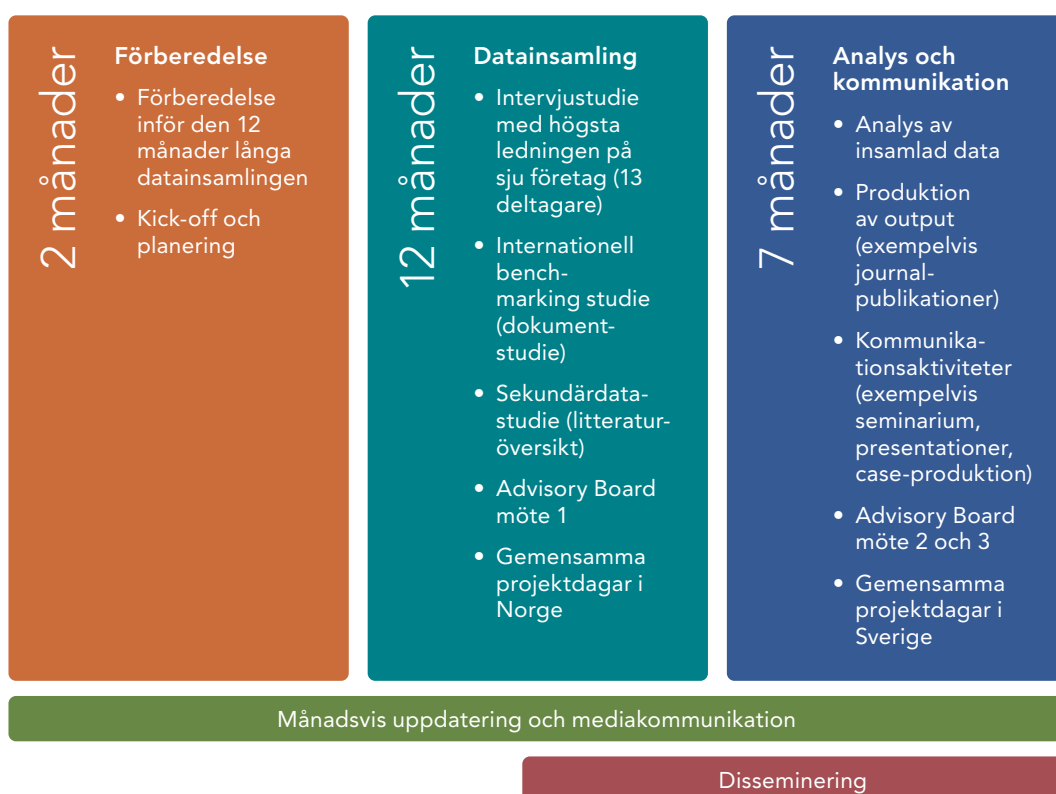
1.2 Disposition

Rapporten inleds med en beskrivning av de metoder som använts i projektet (kapitel två). Eftersom det vid projektets start var brist på sammanhållen forskningslitteratur inom området genomfördes parallellt en litteraturoversikt. Översikten sammanfattas i kapitel tre och används som referensram för att beskriva projektets övergripande resultat (kapitel fyra). I kapitel fem diskuteras kedjornas förändrade strategier och hur de påverkar arbetet med att vitalisera stadskärnor och shoppinggator. Sist i rapporten finns en bilaga i form av en case-studie. Den är konstruerad med hjälp av projektets empiriska material och visar hur ledares krishanteringserfarenhet och beslutsfattande kan gå till under tider av permakris. Case-studien kan användas som ett arbetsmaterial för medarbetare, som ett workshop-underlag eller i undervisningssammanhang och är skrivet på engelska för att maximera tillgänglighet och nyttjande av materialet.

2 Metod

Projektets frågeställningar undersöktes i en övergripande litteraturstudie och med hjälp av en ettårig empirisk studie där forskarna regelbundet samtalade med seniora ledare i sju svenska butikskedjor.

I figur 1 nedan redogörs för projektets faser av förberedelse, datainsamling och analys/kommunikation.



Figur 1. Forskningsprojektets genomförande.

2.1 Studiens design samt respondenter

För att uppfylla studiens syfte valdes ett kvalitativt tillvägagångssätt baserat på fallstudier med fokusering på sensemakingⁱ krishantering och förändring orsakade av permakris. Sensemaking som metodiskt verktyg utforskar hur individer tolkar, förstår och ger mening till information och händelser i sin omgivning, och hur dessa tolkningar påverkar deras beteenden och beslutsprocesserⁱⁱ. Verktyget bidrar till att forskarna utvecklar en

djup förståelse för en situation genom att samla in och analysera data, utforska olika perspektiv och tolka resultaten på ett meningsfullt sätt. Sensemaking har hjälpt projektets forskare att identifiera mönster och samband samt en teoretisk referensram bestående av kaos- och komplexitetslitteratur.

Seniora ledare från sju svenska butikskedjor av varierad storlek med fem olika produkt-kategorier (mode, möbler/heminredning, hemelektronik, bygg/gör-det-själv och sport/fritid) bjöds in att delta i studien. Fem av deltagande kedjors lokaliseringsstrategier byggde på centrumnärvaro och A-lägesplacering. En av kedjorna hade precis börjat med centrumnärvaro och nya butikskoncept och en annan kedja hade inofficiellt börjat överväga centrumnärvaro. Samtliga inbjudna tackade ja till deltagande som innebar att respondenterna deltog i schemalagda samtal på Zoom/Teams varannan månad under en ettårig datainsamlingsperiod.

Totalt har tolv seniora ledare träffat projektets forskare där samtalen vägletts av forskare och principer kring sensemaking. Respondenterna har innehaft roller som till exempel vd, chefscontroller, styrelseordförande, kommersiell chef och försäljningsdirektör och samtliga informanter har en mycket lång yrkeslivserfarenhet av kedjeverksamhet. Genom att deltagarna engagerat sig i en meningsskapande process har en nyanserad förståelse av permakris och kedjestrategi uppstått. De empiriska resultaten fångar ledarnas syn på hur strategier, verksamhet och praxis har anpassats till nya förhållanden under ständigt pågående kris. En tabell över respondenter, kedjekategori och datainsamlingsstruktur/metod presenteras i bilaga 1.

Genom att deltagarna engagerat sig i en meningsskapande process har en nyanserad förståelse av permakris och kedjestrategi uppstått.

Forskarna har parallellt med den empiriska insamlingen genomfört en internationell benchmarking-studie av sällanköpsvaruhandelns förändrade strategier i UK som bedömts illustrera adaptiva strategier på makro- och mikronivå. För att kartlägga förändrade strategier har forskarna använt sig av Google-alert för nyheter och policydokument om ”UK High Street Retail” under 2021–2022. Data har därefter analyserats utifrån innehåll där specifika teman identifierats. Utifrån identifierade teman har forskarna valt ut specifika exempel som använts som (tankemodeller) *prompts* under intervjuerna i syfte att inspirera och visa hur strategierna bland brittiska handelsaktörer förändrats under samma period. Den internationella jämförelsen analyseras i ett särskilt avsnitt i denna rapport.

2.2 Datainsamling och analys

Samtalen spelades in med hjälp av ljud och bild och transkriberades därefter ordagrant. Direkt efter varje intervjuomgång gjordes en sammanfattande beskrivning av samtalens viktiga avtryck. Därefter läste projektets forskare separata avskrifter, alternativt tittade på inspelade videofilmer av samtalen och träffades för att koda samtalen enligt härledd litteratur. Efter varje intervjuomgång fastställdes därefter nästa intervjuomgångs individuella teman. Denna typ av tematisk analys är en iterativ metod för att skapa kategorier som används för att stödja fynden. Forskningsprojektets totala empirimängd består av cirka 1 300 sidor transkriberat material och cirka 60 timmar effektiv intervjutid.

I figur 2 illustreras den empiriska analysstrukturen som återspeglar respondenternas sinness tillstånd och tankemodeller under kaos. Modellen användes för olika typer av kriser som uppstod under projektiden och startade med pandemin men följdes av kriget i Ukraina och ökade levnadskostnader i form av höga energipriser, inflation och prishöjningar. Strukturen innebar att forskarna kunde tolka, definiera och förstå de utmaningar som kedjorna upplevde, deras kortsiktiga reaktioner och långsiktiga strategier eller initiativ som möjliggjorde återhämtning. Analysstrukturen bidrog också till att identifiera lärandeprocesser som skapas genom återhämtning.



Figur 2. Empirisk analysstruktur.

Forskningslitteratur om detaljhandelskriser

Detta kapitel sammanfattar forskningen kring detaljhandelssektorns respons på ekonomiska kriser och cykliska förändringar och då särskilt sällanköpsvaruhandeln. Därefter introduceras den teoretiska referensramen som används i projektet.

Vid projektets början fanns det begränsat med forskning om hur återkommande kriser påverkar detaljhandelns strategier. Dessutom fanns det en brist på sammanhängande forskningslitteratur som behandlade komplexa och kaotiska kriser över tid.

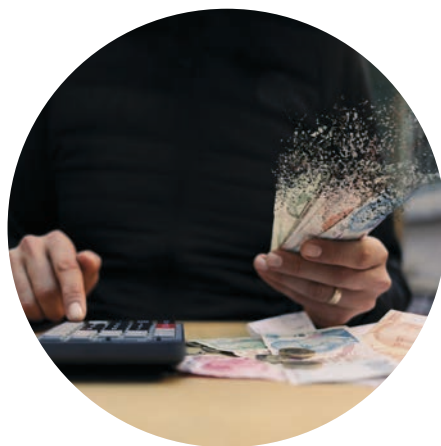
3.1 Detaljhandelns krishantering vid cykliska förändringar

Detaljhandelssektorn har historiskt ställts inför en mängd kriser ofta orsakade av ekonomiska recessionerⁱⁱⁱ.

Skälet till att detaljhandeln drabbas av kriser beror på att sektorn är nära kopplad till hushållsekonomi och cykliska förändringar. När räntorna höjs, ökar bostadskostnaderna och människor minskar sin konsumtion, främst vad gäller sällanköpsvaror. För att hantera dessa kriser har sällanköpsvaruhandeln utvecklat anpassningsstrategier både när det gäller utbud och efterfrågan^{iv}. Forskning har visat att företagets förmåga att implementera och samordna logistik och planering, spelar en viktig roll för överlevnad.

På efterfrågesidan har kampanj- och prisstrategier varit vanliga åtgärder för att stimulera försäljning. För att minska kostnader under lågkonjunkturer har företag också anpassat sin personalstyrka och ändrat sitt produktutbud. Dessa anpassningar kan skapa kortsiktiga fördelar i form av ökad likviditet, men de kan också leda till lönsamhetsproblem på lång sikt. Studier har även visat att större företag vanligtvis är mer ekonomiskt motståndskraftiga, men de kan vara långsammare på att reagera på kriser jämfört med mindre och medelstora företag^v.

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att sällanköpsvaruhandeln hanterar utbuds- och efterfrågekriser genom beprövad erfarenhet och på ett reduktionistiskt, linjärt sätt, vilket förutsätter sekventiell ordning av händelser och förutsägbarhet. Kriserna har ofta beskrivits som en förutbestämd kurva som indikerar att om företag fortsätter investera



i marknadsföring och försäljningsaktiviteter kommer det att behålla högre tillväxt än konkurrenterna.

Covid-19-pandemin medförde dock avsevärt ökade risker för den fysiska butikshandeln såsom strängare säkerhetsbestämmelser, en plötsligt större efterfrågan av e-handel, utmaningar med anpassning av personalstyrka, externkommunikation och kreativt anpassade leveransformat. Dessa utmaningar skiljer sig från tidigare handelskriser eftersom de finansiella systemen inte är orsakerna till problemen. Pandemin var en mer komplex kris eftersom den flätade samman folkhälso-, sociala och affärsdimensioner som avsevärt ökade volatiliteten och oförutsägbarheten. Detta innebär att det fanns ett kunskapsgap om hur denna typ av komplexa kris ska hanteras för att bygga motståndskraft och hur sällanköpsvaruhandelns strategier påverkas.

3.2 Kaos- och komplexitetsteori

I projektet har forskarna valt att använda sig av teoribildningar om kaos- och komplexitet, teorier som syftar till att förstå och förklara dynamiska och oförutsägbara fenomen. Kaosteori undersöker hur små ändringar eller störningar i villkoren kan leda till stora och oförutsägbara konsekvenser över tid. Kaos är inte synonymt med slumpmässighet, utan det handlar om att små förändringar kan ge upphov till icke-linjära och komplexa beteenden i ett system^{vi}. Komplexitetsteori handlar om att studera system som är sammansatta av många delar (till exempel försörjningskedjor) som både påverkar varandra och kan organisera sig själva. Komplexitetsteori undersöker hur delar och deras interaktioner ger upphov till beteende och mönster på systemnivå som inte kan förutses genom att enbart studera de enskilda delarna. Inom komplexitetsteorin betonas vikten av att förstå de icke-linjära och dynamiska sambanden, reaktionerna och självorganiseringen som kan uppstå^{vii}.

I projektet har forskarna valt att använda sig av teoribildningar om kaos- och komplexitet, teorier som syftar till att förstå och förklara dynamiska och oförutsägbara fenomen.

3.2.1 Kaordiska system

Sammankopplingen mellan kaos och komplexitet utgör ett så kallat kaordiskt system som har dynamiska kopplingar mellan element vars beteende samtidigt är oförutsägbart (kaotiskt) och ordnat^{viii}. Kedjor inom sällanköpsvaruhandeln vars verksamhet opererar under permakris kännetecknas av dynamiska strukturer, komplexa och olinjära relationer mellan verksamheter som utvecklas över tiden och även om utvecklingen knappast är förutsägbart, visar på ordningsmönster. Kaos och kriser orsakar turbulens i miljön men innebär samtidigt att aktörer i sällanköpsvaruhandelns ekosystem självorganiserar sig när de försöker anpassa sig till de nya villkoren för att återupprätta ordning^{ix}.

3.2.1.1 Centrala teoretiska begrepp

Övergångszonen mellan ordning och kaos benämns ibland för *the edge of chaos* och är ett tillstånd då systemen varken är stabila eller kaotiska vilket kan innebära oförutsägbarhet. Men tillståndet kan också innebära att någon slags intern struktur upprätthålls samtidigt som det finns öppenhet för förändringar och nyskapande. En sådan övergångszon representerar det tillstånd där systemet bäst kan utnyttja de kaordiska egenskaperna för att anpassa sig och utvecklas i svar på förändringar i omgivningen.

Ett annat centralt begrepp inom kaordiska system är *bifurcation*, det vill säga en punkt där ett system genomgår en plötslig strukturell förändring på grund av en liten förändring i systemets parametrar. Vid en sådan tidpunkt uppstår en insikt om att det finns nya vägval. Av det skälet är *bifurcation* särskilt viktigt eftersom det kan leda till nya, oväntade beteenden och möjliga tillstånd vilket ger en stor anpassningsförmåga och flexibilitet inför förändringar.

Med hjälp av begreppen *edge of chaos* och *bifurcation* och genom att betrakta kedjor inom sällanköpsvaruhandeln som adaptiva system kan forskare undersöka och förstå hur ovanliga lösningar, så kallade *strange attractors*, som inte ses i linjära system, bidrar till självorganisering och återhämtning. Självorganisering innebär att nya nivåer av operations, organisation och komplexitet möjliggörs som återupprättar ordning ur en kaotisk fas. I denna process är det centralt att fånga *strange attractors* som leder till nya beteenden och som är ett avsteg från de tidigare normerna. De så kallade *strange attractors* kan också identifieras genom att ta hänsyn till de punkter eller områden där olika system möts och interagerar. Dessa skärningspunkter kan vara platser för komplexitet och oväntade dynamiker och bidrar till förståelse av hur ändringar i ett system kan påverka ett annat. Detaljhandelsbranschen består ofta av den sortens skärningspunkter eftersom verksamheten spänner över olika systemsektorer inom ekosystemet.

Att betrakta kedjor inom sällanköpsvaruhandeln som kaordiska system kan avslöja deras framväxande egenskaper och interagerande element med miljön och hur de fattar motståndskraftiga strategiska beslut^x. Det finns en stor mängd litteratur tillgänglig om att bygga motståndskraftiga organisationer, men ganska lite som fokuserat på detaljhandelsområdet och sällanköpsvaruhandeln.

4

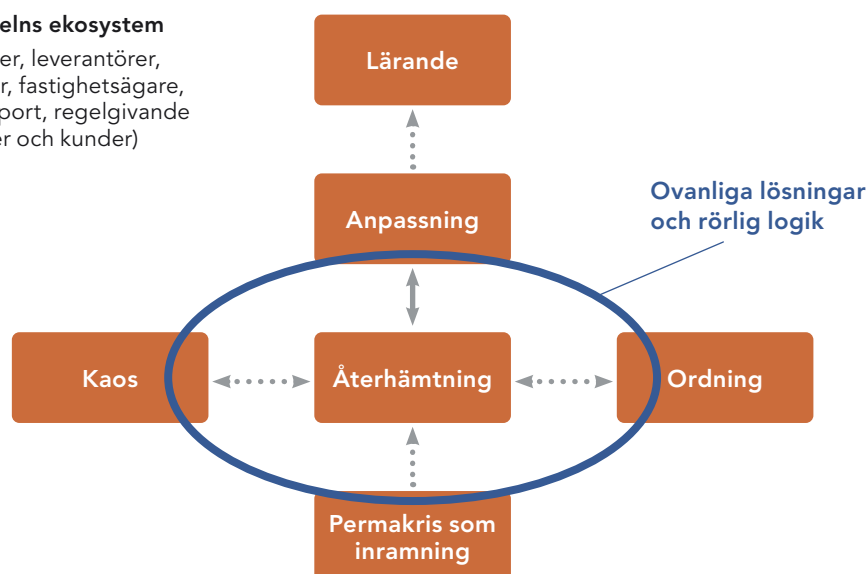
Kedjornas reaktioner och omorganisering under permakris

I stället för traditionella linjära modeller för krishantering har de studerade svenska kedjorna anpassat sig till ett komplext adaptivt system med icke-linjära beteenden. Dessa kaos- och komplexitetsteorier visar att sällanköpsvaruhandeln inte är så enkel och förutsägbar som tidigare antytts och att dess ekosystem är ett kaordiskt system^{xi} under tider av permakris.

Figur 3 nedan illustrerar det kaordiska system som studiens kedjor befunnit sig i där denna rapport koncentreras till hur medverkande kedjor balanserar kaos och ordning i tider av permakris samt vilka ovanliga lösningar som identifierats under återhämtningsfaserna. Det ekosystem som respondenterna direkt eller indirekt refererar till omfattar konkurrenter, leverantörer, distributörer, fastighetsägare, service/support, regelgivande myndigheter och kunder. I det kaordiska systemet som i figur 3 definieras som detaljhandelns ekosystem finns varken stadskärnor och shoppinggator med. Detta är avsiktligt, eftersom respondenterna var tydliga med att deras fokus och ansvar omfattade kommersiella frågor. Ingen av informanterna ansåg sig ha ett gemensamt ansvar att hålla stadskärnor och shoppinggator levande.

Detaljhandelns ekosystem

(Konkurrenter, leverantörer, distributörer, fastighetsägare, service/support, regelgivande myndigheter och kunder)



Figur 3. Kedjornas kaordiska system under permakris.

4.1 Kedjornas kaordiska system

Ett kaordiskt system är både kaotiskt och ordnat på samma gång och innebär att beslut fattas intuitivt och subjektivt baserat på ledarnas personliga erfarenheter av att skapa lärande och praxis. Vissa utbyten i det kaordiska systemet är fragmenterade och ryckiga (streckade pilar i figuren) och påverkar återhämtning, det vill säga vad kedjorna gör under kaos. Från genomförd studie kan konstateras att kollektiva mönster ur kaos påverkar återhämtningen. Likaså påverkas återhämtningen genom självorganisering. Återhämtningen är således en balansgång mellan kaos och ordning, där begreppet *strange attractors*³ bidrar till en djupare förståelse för hur återhämtningsstrategier påverkar kort- och långsiktiga beslut och strategier.

Det finns ingen central auktoritet som styr systemet, utan det utvecklas och anpassas genom interaktion och samspel mellan dess komponenter. De studerade butikskedjornas strategier påverkas av hur de balanserar kaos och formar ordning, vilket i sin tur avgör hur de anpassar sig och vilka kunskaper som anpassningarna leder till. I ett kaordiskt system kan olika delar och aktörer anpassa sig och samverka för att uppnå gemensamma mål utan att det finns en tydlig hierarkisk struktur eller strikta regler. Det blir en flexibel och adaptiv organisation som kan anpassa sig till föränderliga förhållanden och utmaningar.

4.1.1 Ovanliga lösningar

I projektets empiriska material identifieras fenomen som härleds till *strange attractor*, det vill säga ovanliga lösningar som förklarar till synes slumpmässiga mönster, men som ändå är beständiga över tiden. En ovanlig lösning har egenskaper som inte ses i linjära system. Det kan exemplifieras med ett vädersystem som observeras över tid där vissa tillstånd rör sig runt vissa värden på ett sätt som inte är regelbundet men ändå har ett visst mönster. På samma sätt visar forskningsprojektets empiri sådana mönster som bedömts vara centrala för hur ledare tolkar kaos och hur kaosegenskaper inom sällanköpsvaruhandelns ekosystem påverkar interorganisatoriska normer. Dessa normer skapar en plattform där återhämtning kan äga rum. De ovanliga lösningar som utvecklas hos studerade kedjor under återhämtningsfaser kännetecknas av:

- Kollektivt ledarskap
- Acceleration av beslutsfattande
- Flexibilitet
- Ökad risktagning
- Anpassning till ny normalitet

Dessa kännetecken kan bäst förstås som ett uttryck för rörig logik där ledare hanterar krisen genom improvisation och fattar beslut baserat på oprecis och individuellt tolkad information. Detta resultat skiljer sig från tidigare studier om kriser inom detaljhandelsbranschen, som ofta fokuserar på lösningar och operativa verktyg.

3 Små ändringar som kan leda till stora och oförutsägbara konsekvenser, i rapporten kallat ovanliga lösningar.

4.1.1.1 Praktiska exempel

Praktiska exempel från projektets empiri visar att informanterna blev mer inkluderande i beslutsfattandet och ledarskapet blev kollektivt. I stället för att ha ett litet team med stor bestämmanderätt involverades många fler medarbetare, allt från region- och butikschefer till kundservicepersonal. Hur en av respondenterna beskrev detta visas nedan och illustrerar det kollektiva ledarskapet:

”I stället för att gå in i kontroll så behöver jag gå in i förtroende [] jag känner inte alls samma behov av att ha kontrollen över precis allting, och veta allt och förstå allt och ... Nej, jag behöver inte det. Det finns jättemånga som förstår så otroligt mycket mer. Det är dem jag ska spela med.”

(Mode C, respondent I)

Det kollektiva ledarskapet påverkade graden av delaktighet, vilket bidrog till ökad motivation och engagemang. Beslut fattades där det behövdes mest och av den person som hade bäst kunskap och insikt om situationen där och då.

Empirin visar också att hastigheten i beslutsfattandet ökade och även beslut som vanligtvis hade krävt en längre period av utvärdering före implementering. Accelerationen i beslutsfattandet illustreras av följande:

”[beslut] kommer gå snabbare. Men det är klart, det blir inte verkligt förrän man befinner sig i det. Och sen samtidigt att man inte kan gissa till vad det är som gör att det blir så accelererat. Nu var det förändring tack vare pandemin, eller på grund av pandemin, och nu kriget. Och nu är det mer den globala ekonomin...”

(Möbler och heminredning, respondent B)

Ett konkret exempel på accelererade beslut som vanligtvis hade krävt en längre utvärdering var lansering av e-handelsplattformar eller nya leveransformat där problem fick lösas ad-hoc. Ett annat exempel är kedjor som upphörde med vissa produktkvalitetskontroller i distributionskedjan och valde att lita på starka leverantörsrelationer. Ett tredje exempel är kedjor som ändrade lagda order av en viss produkt och tillsammans med leverantörerna designade nya produkter av material som ursprungligen var avsett för något annat. Ett fjärde exempel är hur kedjornas kostnadsoptimering accelererade och i samtliga fall berörde hyreskostnader där respondenterna ville få till stånd ett delat kostnadsansvar mellan fastighetsägare och kedjor:

”... och man [fastighetsägarna] börjar prata om index och du vet såna här grejer. Som om situationen var normal, och det är ju inte normalt än, så att just nu har det blivit ett litet ... kalla det inte ställningskrig, men ändå []”

(Mode B, respondent H)

I de fall då kedjorna inte lyckades med ett delat kostnadsansvar utvärderades i stället de traditionella A- och B-lägena och en del kedjor utformade nya lokaliseringsstrategier.

”Men, det kanske är en liten skillnad på hur man tänker kring A/B och C-lägen och att det har råddats runt lite. Att det man tidigare tyckte var ett riktigt bra läge, där kanske ett B-läge kan vara lika bra.”

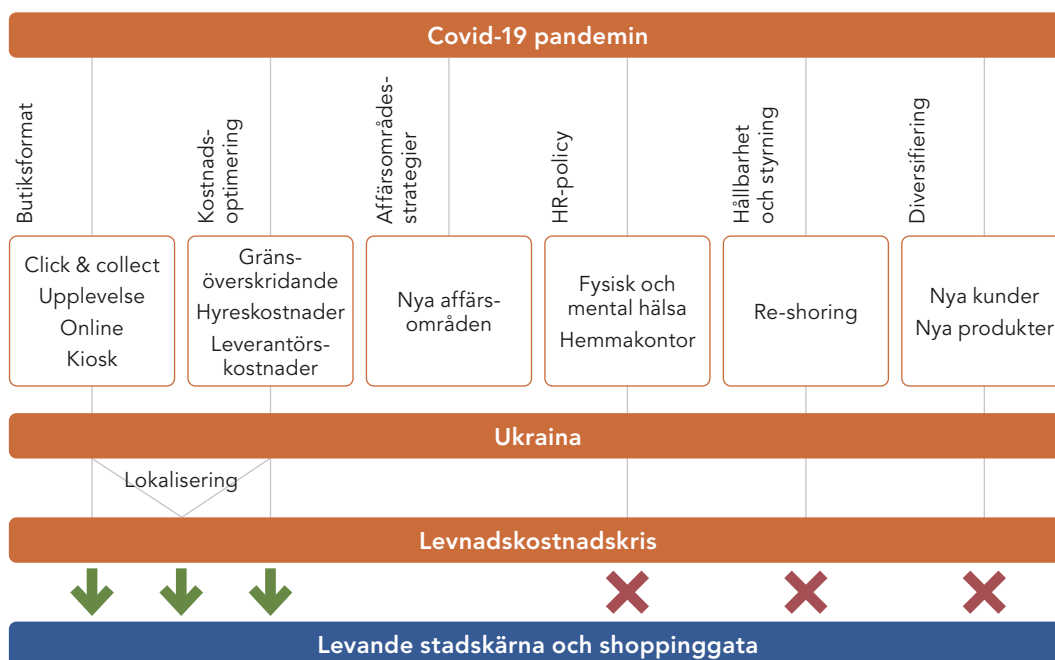
(Mode C, respondent I)

Ett femte exempel är kedjornas resonemang kring behovet av att diversifiera sina affärsmodeller och överväga bredare affärsområdesstrategier.

4.2 Förändrade kedjestrategier

Sammantaget visar denna röriga logik och empiriska illustrationer att kedjornas återhämtning, som pågår så länge kaos efter kaos uppstår, leder till beslut och strategier som kan vara kategorigemensamma. Återhättningsprocessernas innehåll påverkar i hög grad både anpassningsstrategier, uthållighet och lärande i kedjorna.

De kedjestrategier som påverkats under återkommande kaos (permakris) och som studiens forskare kategoriserat som (1) Covid-19 pandemi, (2) Ukraina-krig och (3) en allmän levnadskostnadskris, illustreras i nedanstående figur. En del av kedjornas förändrade strategier kommer i sin tur att påverka arbetet med en levande stadskärna och shoppinggator, medan andra strategier inte kommer att ha samma påverkan.



Figur 4. Kaos, återhämtning, förändrade strategier och påverkan på levande stadskärnor och shoppinggator.

4.2.1 Butiksformat

I ett tillstånd av permakris har kedjorna tvingats ifrågasätta hur och varför en fysisk butik ska finnas. Någon kedja balanserar kaos och ordning genom det strategiska beslutet att, i de fall det var möjligt, prioritera butikslokaler med ”egen dörr” i stället för att hyra butikslokal i en galleria. Det leder till en strategi som innebär att konsekvent leta efter platser i samhället där butiken kan placeras tillfälligt och utformas som en temporär kiosk. Det finns också kedjor som reviderar butiksstrategin så att de fysiska butikerna utgör ett komplement till online-butiken och att hybridformat som click-and-collect blir ett strategiskt sätt att erbjuda en sömlös kundupplevelse. En av studiens respondenter berättade till exempel om strategin som syftar till att göra om fysiska butiker till en tvilling av online-butiken.

De kedjor som prioriterar upplevelsevariabler arbetar långsiktigt för att erbjuda en fysisk mötesplats där kunder, anställda, produkter och varumärke interagerar. Det fanns också kedjor i studien som förstärker sin befintliga butiksstrategi vad gäller stora och egna butikslokaler, men även dessa kedjor prioriterar sömlöshet fast med argumentet bekvämlighet.

4.2.2 Kostnadsoptimering

När kaos följer på kaos är det kedjornas kostnadsmedvetenhet som styr beslut och påverkar strategier. När projektets studie startade och pandemin var orsaken till kaos, behövde kedjorna genomföra drastiska kostnadsbesparingar i form av att minska antalet anställda, effektivisera processer, förbättra effektiviteten i leveranskedjan och pressa leverantörskostnader. Detta i sig är ingen strategisk förändring jämfört med perioder som inte kännetecknas av permakris. Men kostnadsoptimeringen blev under permakrisen strategisk på ett sätt som bidrog till att balansera kaos och ordning och blev under återhämningsperioder gränsöverskridande och omfattade både stora och små utgifter. En annan strategisk förändring var sättet som kedjorna valde att arbeta med kostnadsoptimering. De gick samman och gjorde offentliga utspel där en motpart identifierats – fastighets- och hyresägarna. I jakten på kostnader var en vanlig reaktion att identifiera en ”gemensam fiende” men kunde också innebära att man friskrev sig från samhällsansvar. Empirin visar att informanterna inte betraktade sig som ansvariga för att upprätthålla en levande stadskärna och folkvimmel på shoppinggatorna. ”Det är inte vårt problem” säger de.



Sammantaget visar det empiriska materialet att permakriser för de studerade kedjorna leder till nya lokaliseringsstrategier. Återhämtningen mellan kaos och ordning och omformulerade strategier vad gäller butiksformat och kostnadsoptimering påverkar de långsiktiga besluten om var kedjor vill finnas geografiskt men också hur beroende de är av platser där det finns många människor i rörelse. När kedjorna dessutom måste hantera

inflation, sjunkande reallöner och ökade energi- och boendekostnader uppstår strategier som går emot traditionella lokaliseringsval. Det blir viktigare att synas och finnas ”nära” vardagskonsumenten. Ett tidigare A-läge kan bedömas som mindre värt för en kedja än ett B/C-läge, eftersom kedjor är mer angelägna om att identifiera platser där människor rör sig naturligt, till exempel reseknutpunkter eller platser nära skola/fritids. Det är inte självklart att en stadskärna, ett externt köpcentrum eller en shoppinggata är det naturliga förstahandsvalet. Det empiriska materialet visar också att kedjor i tider av permakris utvecklar strategier som tydligt gynnar den egna verksamheten och att mindre hänsyn tas till den bredare samhällskontexten.

När kaos följer på kaos är det kedjornas kostnadsmedvetenhet som styr beslut och påverkar strategier.

4.2.3 Affärsområdesstrategier

Under pandemin diskuterar kedjorna behovet av att omvärdera affärsmodellerna, inklusive behovet av att utforska nya distributionskanaler och partnerskapsmöjligheter. Studien visar att pandemin påverkade deras perspektiv på befintlig affärsmodell och respondenterna identifierade en mer sammansatt modell som var ömsesidigt beroende av flera försäljningskanaler, men framför allt, väldigt utsatt beroende på att affärsområdena var för enkelriktade. Flera kedjor balanserade kaos och ordning genom att diskutera en utvidgning av affärsområden, ibland handlade det om att starta upp helt nya affärsområden. Det fanns någon kedja som övervägde stora investeringar i verksamheter helt utanför detaljhandelsområdet.

Studiens empiri visar dock att den här typen av strategiska överväganden inte överlevde nästa kaos, utan pågick under den första kaosvågen (pandemin) för att därefter tona ut.

4.2.4 Personal (HR) policy

Under pandemin startade en balansakt mellan kaos och ordning som särskilt fokuserade medarbetarnas fysiska och mentala hälsa. Återhämningsperioderna påverkades på olika sätt där pandemin tvingade fram en minskning av antalet medarbetare i butik, ifrågasättande av tidigare arbetsrutiner och bemanningsplanering. Flera kedjor identifierade också behovet av att friställa konsulter och fokusera på kärnverksamheten med hjälp av befintlig bemanning. Men permakrisen påverkade också strategier för kedjornas HR-avdelningar, där de flesta beslöt sig för att prova arbetsmodellen att arbeta hemifrån. Detta gällde enbart de medarbetare som inte var tvungna att fysiskt befinna sig på plats (till exempel lager- och butiksmedarbetare). Under efterföljande kaos och kriser är det tydligt att möjligheten att arbeta hemifrån (working-from-home, WFH) har blivit en strategisk variabel för kedjorna. En del kedjor ser WFH som en konkurrensfördel eftersom det blivit lättare att rekrytera specifik kompetens. Andra kedjor betraktar WFH som en möjlighet att behålla kvalificerade medarbetare.

Någon kedja balanserade kaos och ordning genom att fatta policy-beslut färgade av solidaritet. Om butiks- och lagermedarbetare inte kunde arbeta hemifrån så skulle inte heller kontorsmedarbetare arbeta hemifrån. Detta blev särskilt tydligt under efterföljande kriser som inte handlade om pandemin. Vissa kedjor agerar på flera internationella marknader och hade ett särskilt behov av att fatta strategiska beslut för samtliga marknader.

4.2.5 Hållbarhet och styrning

Under permakris väcks djuplodande och existentiella frågor bland respondenterna som bland annat ifrågasätter hållbarheten i den globala försörjningskedjan. När det inte går att fatta beslut baserat på linjär logik, eller formulera åtgärder med utbuds- och efterfrågesamband uppstår osäkerhet och oro. Viktiga frågeställningar som hanteras i styrelserummen är oftare ifrågasättande till outsourcing och bland en majoritet av respondenterna förekommer överväganden om att flytta produktion närmare hemmamarknaden. Det empiriska materialet visar att kaos påverkar företagens inre kompass och att ledare oftare diskuterar hållbarhet och etik ur ett konsumtionsperspektiv.

4.2.6 Diversifiering

Under linjära kriser har detaljhandeln varit duktig på att ställa om vad gäller produkt- och tjänsteutbud och därigenom fånga ett bredare spektrum av kunder. Under tider av permakris uppvisas samma förmågor som till exempel prissänkningar, sortimentsanpassning och leveransflexibilitet. Under pandemin var detta särskilt tydligt då några av studiens kedjor sålde produkter som hade en mycket stor konsumentefterfrågan (till exempel byggmaterial) medan andra kedjor mötte en drastiskt minskad efterfrågan (till exempel mode för vuxna). Det empiriska materialet visar att dramatiska och kaosliknande situationer påverkade kortsiktiga sortimentsbeslut som utvecklades till nya sortimentstrategier där en del kedjor utökade befintligt sortiment, eller erbjöd nya produktkategorier till nya kundsegment. Diversifieringsstrategierna är tydligast hos de kedjor som stod för de största utmaningarna vad gäller omsättningstapp i början av pandemin.

Det empiriska materialet visar att det finns skillnader i hur kedjorna anpassar sig beroende på vilken typ av produkt som är huvuderbjudandet (hemelektronik, mode, bygg/gör-det-själv, sport/fritid och möbler/heminredning). I denna rapport behandlas inte dessa skillnader närmare utan analyseras vidare i kommande forskningspublikationer.

Diskussion och slutsatser

I kapitel fyra visas hur deltagande butikskedjor reagerar under permakris och att reaktionerna får konsekvenser för både lång- och kortsiktigt beslutsfattande i form av ovanliga lösningar och rörig logik. Det är under så kallade återhämtningsperioder, det vill säga när aktörerna lyckas balansera kaos och ordning, som de ovanliga lösningarna blir en del av beslutsfattandet.

De ovanliga lösningarna uppstår därför att det finns ett särskilt stort behov av följsamhet och anpassning, men också på grund av ofullständig information och medvetenhet om att det saknas tidigare erfarenheter. I kontexter som kan beskrivas som kaordiska är det nödvändigt att decentralisera beslutsfattande, lyssna och fördela ansvar på många fler. Ett sådant kollektivt beslutsfattande sker mycket sällan i detaljhandeln, som vanligtvis har en formell beslutshierarki. Hastigheten i beslutsfattande accelererar också under permakris och tvingar fram en hög grad av flexibilitet i verksamheten där nya arbetsprocesser snabbt ersätter ”gamla sanningar” och arbetsrutiner i en slags naturlig form av självorganisering.

Det är under så kallade återhämtningsperioder, det vill säga när aktörerna lyckas balansera kaos och ordning, som de ovanliga lösningarna blir en del av beslutsfattandet.

De studerade kedjorna har också varit mer riskbenägna under permakris och anpassat sig till nya förutsättningar som i sig blivit normerande. Detta uttrycktes tydligt av en av de deltagande respondenterna:

”Det enda vi vet, är att vi inte vet något.”

Det dynamiska systemperspektivet som växlar mellan kaos och ordning utmanar traditionella föreställningar om att kriser hanteras genom förutsägelser och linjär logik. En viktig insikt från projektstudien är att återhämtning för kedjor i en tid av permakris inte följer en standardiserad och systematisk ordning. I stället involverar beslut dynamiska komponenter som leder till en kaotisk systemrespons och kräver inslag av återhämtningsprocesser. Det är under dessa återhämtningsprocesser som ”ovanliga lösningar” också uppstår, lösningar som handlar om kollektivt ledarskap, acceleration av beslutsfattande, flexibilitet, ökad risktagning och anpassning till ny normalitet. Sällanköpsvaruhandels ekosystem krymper i tider av permakris och omfattas av de mest centrala aktörerna, ett perspektiv som är långt ifrån synen på ekosystemet som en orkester där varje aktör bidrar till helheten^{xii}. I ett kaordiskt system finns ingen plats för det unika och lokala.

5.1 Förväntade effekter för stadskärnor och shoppinggator

Ett viktigt resultat från studien är att butikskedjornas återhämtning, anpassning och ökade motståndskraft under permakris förändrar strategier. Det är också uppenbart att deras förändrade strategier kommer att påverka arbetet med att vitalisera stadskärnor, hur samarbete ser ut, vilka intressenter som bör involveras, samt vilka utmaningar som kommer att dyka upp i framtiden när det gäller ett levande centrum.

5.1.1 Stadens organisering

Butiksformat som bygger på hybridshopping förändrar en av grundpremisserna för sällanköpsvaruhandeln: nämligen den att handeln är lokal. Möjligheten att handla varifrån som helst, när som helst, bidrar till att kedjornas erbjudande inte alltid är beroende av den lokala butiken. Handeln kan placeras i princip var som helst och staden utmanas vad gäller optimering av logistiktjänster, effektiv samordning och skapandet av kreativa publika platser för e-handelsleveranser. Det är tydligt att staden måste omorganiseras för att rymma både fysiska butiker, click-and-collect format, utlämningsplatser för varuleveranser, infrastruktur för hemleveranser, samtidigt som staden måste vara proaktiv när det gäller nya handelsformat som kommer.

Sammantaget kommer förändrade kedjestrategier att påverka flera platser i staden. Det kommer att behövas fler ytor/offentliga platser och initiativ som möjliggör hybridshopping och kedjorna kommer att efterfråga fler säkerhetslösningar för både medarbetare, kunder och distributörer. Bekvämlighetsaspekter kommer att i mycket hög grad påverka kedjornas lokaliseringsval och kan till exempel innebära trafikomläggningar och/eller innovativa citylogistiklösningar. Tillgänglighetsaspekter kan också komma att påverka kedjornas lokaliseringsval men även öka innovationstakten och villigheten att pröva nya fysiska format som till exempel obemannade butiker som är flexibla och mobila.

5.1.2 En ny syn på kedjor, samverkan och incitament

Projektets forskare menar att förändrade kedjestrategier innebär nya utmaningar för de intressenter som verkar för levande stadskärnor och shoppinggator. Det går inte att förvänta sig att butikskedjor ska axla ett lokalt ansvar för Sveriges stadskärnor och shoppinggator. Kedjornas natur är att finnas på många platser och innebär att en kedjeverksamhet sällan, eller aldrig, har en naturlig koppling till en geografisk plats och därför inte motiveras av specifik handelsplatsutveckling. Kedjors verksamhet styrs i mycket hög grad av ekonomiska skalfördelar och stordriftsfördelar. Denna institutionella logik är viktig att förstå och svår att ändra på. Det kan därför vara effektivare att rikta sig mot små lokala handlare som har anledning att främja arbetet med levande stadskärnor.

Om det finns önskemål om att ha kedjor som en del av centrumutbudet bör de som verkar för en levande stadskärna identifiera åtgärder som lockar kedjorna till platsen. Det kommer att vara nödvändigt att införa ekonomiska incitament om de ska ta ansvar

för levande stadskärnor och shoppinggator. Det finns erfarenheter och kunskap från internationella exempel som visar att statliga fonder med platsutveckling i fokus, där detaljhandeln utgör en av många viktiga delar för en levande stadskärna, har visat sig vara en framkomlig väg genom och ut ur kriser. Här balanseras både boende, besökande och kommersiella aktörers intressen för att skapa jämvikt och en på sikt hållbar platsutveckling (se avsnitt 5.2). När det gäller att skapa ett intresse bland sällanköpsvaruhandelns kedjor för lokal platsutveckling krävs kirurgiskt utvecklade ekonomiska incitament som ställs mot uppfyllandet av väldefinierade kriterier och nyckeltal för lokal stadskärneutveckling i form av exempelvis attraktionskraft, välmående, säkerhet och hållbarhet.

5.1.3 Stadskärnans lokala uttryck och samverkansåtgärder

Projektets forskare menar att det finns ett uttalat behov av nya samverkansformer för att åstadkomma en levande stadskärna. Projektets resultat visade tydligt att kedjorna ansåg att lokal stadskärneutveckling och lokala frågor inte var ett prioriterat ansvarsområde. Slutsatsen är att framgången för lokal och levande stadskärneutveckling måste hittas i lokala intressenter, både från sällanköpsvaruhandeln och annan detaljhandel, såväl som andra sektorer som besöks/eventemangsnäring och fritidsaktörer. Det är i första hand dessa aktörer, tillsammans med kommunala och statliga instanser som gemensamt måste skapa villkoren för en levande stadskärna där handeln utgör en av flera viktiga delar. Kedjor med intresse för lokal placering i dessa stadskärnor och som lockas av ekonomiska incitament för lokalisering behöver förhålla sig till det lokala uttrycket på respektive plats.

5.2 En internationell utblick på stadskärneutveckling i spåren av kris

I projektet har en internationell översikt av storgator och stadskärnor gjorts i fotspåren av Covid-19-pandemin. Syftet var att visa respondenterna hur internationella reaktiva pandemiåtgärder påverkat sällanköpsvaruhandeln vad gäller stadskärnor och shoppingstråk. Forskarna valde Storbritannien som geografiskt område för utblicken på grund av landets stora omstrukturering av detaljhandel, pandemirestriktioner och ett flertal nedstängningar. Ett annat skäl till valet av UK var att landets olika nationer (England, Skottland, Wales och Nordirland) tillämpat olika policies, strategier och restriktioner under och efter pandemin. Utblicken ger insikter i statliga och privata reaktioner samt strategier i ett komplext (ibland kaosliknande) systemperspektiv som kan leda till ökad motståndskraft. Utblicken stärker rapportens slutsatser och bidrar till forskarnas förslag på hur arbetet med en levande stadskärna skulle kunna organiseras.

Ett antal tydliga mönster har kunnat utläsas från denna utblick och delas upp i tre olika nivåer – lokala kommersiella aktörer, lokala/regionala icke-kommersiella aktörer samt statliga aktörer.

5.2.1 Lokala kommersiella aktörer

Bland lokala kommersiella aktörer i form av små butiks- eller besöksnäringar är det tydligt att samarbeten mellan näringsidkare varit centrala för framgång. I staden Burntilsland, där paradgata och stadskärna till största delen består av små lokala företag (den har aldrig varit beroende av nationella kedjor) och bostäder, har samarbeten ofta varit nyckeln för överlevnad. En företagare menar att: "We all worked together and supported each other." I Burntilsland har även omnikanalsstrategier varit en central del av stadens framgång och något som benämns som "bricks and clicks" modell (Thecourier, 2023). Även lokala initiativ i form av tillfälliga butiker och pop-up-ytor uppstod i spåren av pandemin och erbjöd flexibla lösningar för kundmöten (Sook, 2023). Tydligare krav på fastighetsägares flexibilitet var en annan reaktion från lokala aktörer och innebär till exempel förbättrade villkor för detaljister och indikerar ett maktskifte i balansen mellan dessa parter (CityAM, 2023).



Figur 5. Internationell utblick.

5.2.2 Lokala och regionala icke-kommersiella aktörer

Bland lokala och regionala icke-kommersiella aktörer finns ett antal initiativ i spåren av pandemin. Exempelvis lanserades handlingsplaner för att utveckla stadskärnor. Ett exempel är i Skottland där en handlingsplan för städer innehöll och betonade samarbete mellan lokala aktörer och boende. Handlingsplanen innehöll också förslag på hur ökad datainsamling kunde stärka utvecklingen av stadskärnan, samt att hållbarhetsmålen

(miljömässiga, sociala/kulturella/ekonomiska) kunde användas parallellt för att stötta stadskärnutevecklingen (Scottish Government). Andra initiativ fokuserade på att skapa ”gröna” stadskärnemiljöer som stödjer *både* handel och besöksnäring. I en rapport från Local Government Association i Storbritannien, betonas exempelvis att stadskärnors framtid endast kan säkras om både boende och besökares behov tillfredsställs genom handel, service, sociala- och upplevelsebaserade ytor (Local Government Association).

5.2.3 Statliga aktörer

Ett exempel på citytransformation av typen ”bryt-ned-och-bygg-upp” är Stockton-on-Tees som fick 16,5 miljoner brittiska pund från Future High Streets Fund för att riva ett daterat shoppingcentrum i stadskärnan och ersätta det med en park tre gånger så stor som Trafalgar Square i London (The Guardian). Liknande initiativ gjordes i Nottingham, där det gamla shoppingcentrum rivs för att skapa en grön, fotgängarvänlig, allmän plats som syftar till att öka mängden cyklister och fotgängare bland besökarna. Det är ett initiativ som gjorts möjligt genom den statliga fonden Government’s Transforming Cities Fund (Gov.UK).

Dessa exempel visar att initiativ till transformering av framtidens shoppinggator och stadskärnor möjliggörs genom statliga policyändringar och finansiellt stöd (Wales Online). I till exempel Skottland, föreslog regeringens rådgivare att införa ett fem år långt förbud av nyetablerade shoppingcentra utanför stadskärnan samt att öka avgifterna för online-handel (Herald Scotland). Från Nordirland rapporteras att det så kallade *High Street Scheme*, som bestod i ett £100 förbetalat shoppingbetalkort, bidragit till att rädda den lokala handeln (Department for the Economy).

Sammanfattningsvis visar den internationella utblicken att det är en samverkan av initiativ och strategier bland lokala kommersiella aktörer, lokala/regionala icke-kommersiella aktörer samt statliga aktörer som varit framgångsrikt för stadskärnors överlevnad i Storbritannien. En sådan organiserad samverkan skedde inte i Sverige, men det togs många bra initiativ på den lokala nivån och beslutshierarkier togs bort. Förändringar som bidrog till snabbhet, kreativitet och konstruktivitet mellan det privata näringslivet och det offentliga.

5.3 Slutsatser

I den här rapporten har forskarna visat att svenska butikskedjor inom sällanköps-varuhandeln reagerar på strukturförändringar orsakade av kris på ett imponerande sätt och hittar innovativa och ovanliga lösningar på ständiga utmaningar. Sammantaget har studien också visat att återkommande kriser kan utgöra möjligheter till ökad kunskap och strategiska möjligheter för innovation vad gäller handel i stadskärnan.

I kapitel fyra identifieras sex förändrade strategiska kedjefrågor (butiksförmat, kostnads-optimering, affärsområde, HR, hållbarhet & styrning samt diversifiering) där projektets forskare menar att kedjornas strategier och kostnadsfokusering kommer att leda till

många nya innovationer och samtidigt påverka arbetet med att vitalisera stadskärnor och shoppinggator. De nya strategierna leder till ett annat behov av lokaler, flexibilitet, ”egna dörrar”, mötesplatser/ytor för folkvimmel och aktivitet, infrastrukturlösningar för click-and-collect format, e-handelsleveranser, logistik och transport samt nya förväntningar på de intressenter som utvecklar platser och städer. Förändrade kostnadsstrategier för kedjor påverkar också viljan att nyetablera sig, tvingar fram hybridformatlösningar och förändrar hur butikslägen klassificeras.

5.3.1 Stadskärnorna

Det är nödvändigt att ha kunskaper om hur en plats utvecklas naturligt och att platser går igenom evolution. En fysisk plats är i ständig förändring och följs av både makro- och mikrofaktorer, från statliga och regionala program/satsningar till lokalbefolkning och besökares behov. När kriser uppstår, vilket har varit fokus för denna studie, genomgår platser och dess intressenter permanenta och/eller temporära förändringar. En jämvikt mellan kaos och ordning, även kallat för kaordiska system, söks ständigt och antalet aktörer i detaljhandelns ekosystem minskar. I den mån man lokalt kan styra platsens evolution under permakris, bör den ligga i händerna på lokala intressenter, från politiker, planerare, näringsliv och lokalbefolkning.

Det går inte att göra generella rekommendationer kring exempelvis kedjestrategier och dess effekter för stadskärnor och shoppinggator vilket detta projekt har utforskat. Det är kedjornas behov av ekonomiska skalfördelar och stordriftsfördelar som prioriteras och som balanserar kaos och ordning och som leder fram till ovanliga lösningar och ett smalare perspektiv på vilka aktörer som är viktiga i ekosystemet. Detaljhandeln har ibland betraktats som en enklare bransch jämfört med tillverkningsindustrin, men de kedjor som ingått i studien visar att branschen är allt annat än enkel. Kedjornas förmåga att anpassa sig och förbli lönsamma i svåra tider visar att sällanköpsvaruhandeln är en mycket komplex och dynamisk bransch som kräver betydande strategisk planering, effektivt genomförande och konstant anpassning till förändrade marknadsförhållanden.

Projektet visar att lokal platsutveckling är en lokal fråga där kedjor inte har samma mikroperspektiv. Lokal platsutveckling påverkas däremot av komplexa system och relationerna i det, vilket innebär att förändring av sällanköpsvaruhandeln i stadskärnor i spåren av (perma)kris(er) kräver ett lokalt angreppssätt där intressenter i centrumnära lägen såsom fastighetsägare, besöksnäringen, detaljister, förvaltning, policyutvecklare slutar att arbeta i silos för att gemensamt arbeta mot en levande och hållbar, framtida stadskärna. Handlingskraften för detta behöver vara lokalt förankrad och styrd, en rörelse bort från en ofta förekommande reaktiv inställning grundad i konsumenters efterfrågan och beteende, mot en proaktiv inställning baserad på lokala intressenters och samhällsliga behov och intressen. I den mån detaljhandelskedjornas närvaro är betydelsefull i detta proaktiva perspektiv, vilket det inte går att blunda för på många platser, är det avgörande att ekonomiska incitament utvecklas och används vilket bör ställas mot uppfyllandet av lokalt framtagna, väldefinierade kriterier för stadskärnutveckling som kan resultera i ökat välmående, säkerhet, attraktionskraft och hållbarhet.

5.3.2 Skalfördelarna

Studiens resultat visar att kedjor inom sällanköpsvaruhandeln varken har ett naturligt lokalt engagemang eller kan förväntas ha det. Logiken för kedjeverksamhet är att finnas på många platser och att utnyttja skalfördelar (ju mer av en viss vara som produceras desto lägre blir enhetskostnaden) vilket bidrar till minskade kostnader och ökad lönsamhet. Med skalfördelar kan kedjor erbjuda ett bredare utbud av produkter till konsumenter vilket kan dra till sig ett större antal kunder. Men det är viktigt för kedjorna att balansera fördelarna med skalfördelar med möjligheterna att ta fram nya och innovativa butiksformat och att lokalisera den typen av butik på platser där människor rör sig. Ett exempel ifrån deltagande kedjor är de aktörer som under pandemin valde att etablera tillfälliga butiker (kiosker) vid reseknutpunkter, eller de som valde att lansera click-and-collect format. Ett annat exempel på hur kedjeaktörer balanserar skalfördelar med innovation och flexibelt ledarskap är att erbjuda helt nya former för click-and-collect i form av ”handla-utanför-butik” där butiksmedarbetaren lämnar varorna till kunden i bilen. Slutsatsen från projektets forskare är att kedjornas behov av skalfördelar är en viktig innovationskraft i tider av permakris. En annan slutsats är att kedjornas skalfördelsmotiv leder till att dessa stora aktörer inte har möjlighet att känna eller ta ett lokalt ansvar.

Det behövs en större förståelse för denna friskrivning från lokalt ansvar bland kedjorna eftersom en sådan insikt kan skapa förutsättningar för en hållbar evolution av platsen och en mer levande stadskärna utifrån lokala behov. Som tidigare nämnts, kan detta göras exempelvis genom fonder och finansiella stöd som ställs mot lokalt framtagna och förankrade behov men även genom införandet av lokala etableringsförbud som exempelvis stod att finna i studiens internationella utblick.

5.3.3 De offentliga ytorna

Det har sagts att stadskärnor och shoppinggator är en viktig barometer för hur människor ser på sina liv. Om den ser levande ut har invånare/besökare goda känslor för platsen och sitt liv där (The Yorkshire Post). En central beståndsdel i moderna stadskärnor är lokal handel och detaljhandelskedjor, men även andra lokala aktörer som gemensamt bidrar till en attraktiv plats att besöka. En stadskärna som är designad för olika typer av aktiviteter blir även attraktiv för detaljister som kan nyttja platsen på nya sätt i sin verksamhet, exempelvis i form av tillfälliga upplevelser. En ökad e-handel kan också innebära innovativa möjligheter att skapa mötesplatser på offentliga ytor i form av leveransboxar.

Den internationella utblicken presenterad i denna rapport visade på lyckade lösningar med blandade försäljningsmiljöer där detaljhandel och besöksnäring möts i form av tillfälliga försäljningsmiljöer där offentliga ytor används. Lokalt utvecklade och förankrade aktivitetspaket och rabatterbjudanden från detalj- och besöksnäring för både lokalbefolkning och besökare och genom korssektoriella samarbeten, kan vara en väg för vitaliserade stadskärnor och shoppinggator. Centrala aktörer i sådana projekt blir personer med ansvar för lokal stadsutveckling med övergripande fokus på att sådana lösningar ska leda till lokalt ökad hållbarhet, välmående, säkerhet och attraktionskraft.

Bilaga 1

– Sammanställning av respondenter, kategori och intervjustruktur

Person-beskrivning	Kedje-kategori	Intervju-omgång	Omfattning	Struktur
A 55 år, man 22 års erfarenhet Roll: Innovation & Development Manager	Möbler och heminredning	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5	1 tim, 3 min 1 tim, 1 min 56 min 45 min 48 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel
B 44 år, man 17 års erfarenhet Roll: Country Business Development and Transformation	Möbler och heminredning	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 5	1 tim, 2 min 57 min 56 min 1 tim, 4 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Uppföljning och UK-exempel
C 47 år, man 20 års erfarenhet Roll: CEO	Mode A	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5 Omg 6	1 tim, 3 min 1 tim, 2 min 1 tim, 3 min 48 min 57 min 45 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel Fysiskt möte, avstämning
D 52 år, man 23 års erfarenhet Roll: CEO	Sport/fritid	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 5 Omg 6	1 tim, 5 min 1 tim, 6 min 50 min 1 tim, 8 min 45 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Uppföljning och UK-exempel Fysiskt möte, avstämning
E 64 år, man 44 års erfarenhet Roll: Chairman of the Board	Bygg/gör-det-själv	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5	1 tim, 12 min 1 tim, 8 min 59 min 54 min 56 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel
F 53 år, man 29 års erfarenhet Roll: CEO	Bygg/gör-det-själv	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 5	1 tim, 12 min 1 tim, 10 min 1 tim, 7 min 1 tim, 28 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Uppföljning och UK-exempel
G 50 år, kvinna 24 års erfarenhet Roll: CEO	Mode B	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5	1 tim, 20 min 1 tim, 19 min 56 min 1 tim, 2 min 1 tim, 9 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel
H 58 år, man 22 års erfarenhet Roll: CFO / VP Supply Chain	Mode B	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5	1 tim, 18 min 1 tim, 18 min 58 min 1 tim, 15 min 1 tim, 17 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel
I 43 år, kvinna 28 års erfarenhet Roll: Director of Sales	Mode C	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5	1 tim, 6 min 1 tim, 9 min 58 min 1 tim, 7 min 49 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel
J 43 år, kvinna 19 års erfarenhet Roll: CEO	Mode C	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5	1 tim, 7 min 52 min 48 min 57 min 58 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel
K 39 år, man 19 års erfarenhet Roll: CCO	Hemelektronik	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5	1 tim, 21 min 1 tim, 9 min 56 min 52 min 1 tim, 3 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel
L 42 år, man 23 års erfarenhet Roll: CTO	Hemelektronik	Omg 1 Omg 2 Omg 3 Omg 4 Omg 5	1 tim, 14 min 1 tim, 7 min 56 min 55 min 1 tim, 2 min	Semistrukturerad Uppföljning, flexibel Semistrukturerad, uppföljning Flexibel Uppföljning och UK-exempel

Bilaga 2

– En svensk casestudie på engelska

4 Purpose/objectives

This case study looks at the strategic responses of three retail chains in Sweden to the pandemic crisis. The case is situated chronologically two months after the outbreak in order to capture the first reactions and the crafting of long-term recovery strategies. It shows the crisis management experience and decision-making through the eyes of senior managers in these retail chains who are tasked to prepare a report assessing the impacts of crisis on their companies and the way forward. The particular objectives of the case study are:

- Assess the impacts of the pandemic crisis on the retail sector.
- Identify crisis recovery strategies for the retail chains.
- Analyze factors and processes that enable or constrain crisis recovery.
- Compare and assess the organizational responses and operations of the three retail chains in terms of effectiveness and efficiency.

Introduction – context

The Covid-19 pandemic was a much more complex crisis than others in the past as it intertwined public health, societal, and business dimensions that substantially increased risks, volatility, and unpredictability. The pandemic added considerable burdens to fixed retail store settings as a result of lockdowns and stricter safety regulations. In addition, there was a sudden demand for online settings, challenges in managing the workforce, communicating with stakeholders, and creatively readjusting delivery formats. Adapting to the ‘new normal’ with traditional strategies may prove unsuccessful because of the nature and extent of changing conditions. In particular, the pandemic triggered structural change of the retail sector, reconfiguring supply and demand including e-commerce preferences, closed-down stores, and made store chains file for bankruptcy. Moreover, working from home (WFH) grew to unprecedented levels during the pandemic. On the other hand, the pandemic crisis can be viewed as a turning point, which brought opportunities for creativity and innovation by reshaping the strategy and operations of retailers. As the global economy is much more interwoven within multiple structures where mega online actors such as Amazon and Alibaba have increased competition on local markets, retail chains are facing pressures to modify their operational and business models. The three retail chains herein (table 1) are considering how they can move forward.

4 Casestudien är fri att använda men får inte kopieras utan att hänvisa till författarna.

Table 1. Basic data about the retail chains.

	Number of stores	Countries	Turnover	Employees	Field
Company 1	360	5	4.7 billion SEK	1,500	Fashion
Company 2	56	4	700 million SEK	450	Leisure
Company 3	30	2	6.6 billion SEK	1,000	Electronics

Company 1 continued to run the cost-saving program that began in 2019. As a result of Covid-19, sales were negatively affected and to meet this downward trend, another cost-saving program was initiated in 2020. This made it possible for the negative earnings trend to slow down. Also, the decision was made to close down a store network in another country with subsequent liquidation of this company. The measures taken were to adapt the rest of the organization to an economic downturn following the pandemic. This included reducing staff and simultaneously increasing the pace of digital commerce. The changes with investments on digital commerce have been an important part of how the retail chain coped with the pandemic crisis.

Company 2 had a slight decrease in sales after the crisis. Some of the company's employees have been able to work from home and overall the company managed to handle the change due to the pandemic in a very good way. The company expects an increase in the next year and the long-term plans for continued expansion remain. Nevertheless, there is some uncertainty about the levels of demand for some products as there are fluctuations. The e-commerce's share of total sales in the company is steadily increasing and the company has a continued ambition to develop functionalities that facilitate customers' purchases and delivery. The company considers the magnitude of investment that should be made in enhancing customer experience in physical stores and in the e-commerce store in order to best meet their needs. There is a concern that a strong focus on developing digital channels will substantially increase costs without a quick and sufficient return on investment due to demand fluctuations and uncertainty in the market.

Company 3 was negatively affected by the crisis and the precautionary measures. There has been a negative trend in the number of transactions in the physical trade at the same time as e-commerce increases compared to the previous year. Government initiatives such as short-term layoffs and rent subsidies were favorable for the company, which made it easier to maintain both the store premises and also retain most of the knowledgeable staff in its stores. The company lay off a number of probationary and hourly employees and also had to lay off some of its store staff on short-term leave. The company has a well-developed omni-channel offering that is judged to be even more relevant after Covid-19 as a change in buying behavior among consumers. There are thoughts that in the coming year, the focus should be on investing in staff so that the business can maintain a high level of competence in the store and in customer service.

Drawing the next steps in the midst of the crisis

Plot 1 (Retail chain 1) – Executive Manager A is nervous and uncertain about next steps. She is concerned that if the crisis continues, the company will very soon face problems with cash liquidity and paying short-term debt. She believes that the cost-cutting measures taken have saved so far the company. But this didn't come without cost. Doing more with less has put more pressure on staff and decreased its morale. Within the executive management team there is disagreement about if the company should focus on reducing costs or follow a diversification strategy capitalizing on the growth of digital commerce, which seems to already have a positive impact on the company. But a focus on e-commerce requires considerable investment that will increase costs. Then, how short-term liabilities will be paid? “No, taking a loan is not an option as this would increase debt and the board is strongly against that”, the manager pondered as she picked up the telephone to call an urgent meeting of the executive management team.

Plot 2 (Retail chain 2) – Executive Manager B is nervous but feels confident about the next steps. The company has relied on economies of scale and brand equity achieving to keep its market share internationally despite a slight decrease in sales and revenue. While there is consensus among the executive management team that the company should invest in diversification and omni-channel formats, there are different views about to what products and markets they should diversify and how much they can afford to invest. “The good thing is that we have enough cash to cover operations for the next year” the manager said in the last meeting of the executive team and recalled the following conversation: “But if the crisis continues, we might have a problem, we don't know what will happen the day after tomorrow, so I don't think it's wise to invest more than 6% of the operating profit at this time” said another member of the team.” “Yes, this is no time for risky moves” another member agreed. “So this leaves us too little leverage, we might end up behind competition at the end” the manager remarked disapproving the moderate views of his colleagues.

Plot 3 (Retail chain 3) – Executive Manager C is not nervous but not confident as well about the next steps. Though, he believes that things will go back to normal sooner or later. Based on his experience, he judges that the best way to deal with any crisis is to cultivate and trust the competencies of the staff who will find a way to solve problems. Also, cutting costs is priority for the company to compensate for the losses. The pressing problems are that the company lost about 10% of its market share internationally with a significant drop in sales and revenue. As a result, there is unsold inventory that worries the executive management team. The company has a collaborative culture that encourages trial-error and experimentation. “I'm not sure how we can help our staff to help us navigate this crisis” said the manager to his assistant. And he added: “My hands are tied as long as we cut costs and I don't see how we can improve if we don't train and reward the staff.”

Closing – theoretical framework

The plots above show that companies react in different ways to a crisis and choose to focus on different issues. In this regard, the experience of senior managers is critical as this dictates preferred recovery approaches and priorities. In other words, there cannot be a predetermined sequence of phases, which respond to the random disorder of crises. This means that crises and recovery processes are not linear and statistical prediction is impossible. They are messy, complex, chaotic. So, we need a non-linear perspective to understand crises and devise more recovery management strategies.

Arguably, a complex systems perspective (Waldrop, 1992) is more suitable to disentangle the complexity of crises for the retail sector and the subsequent interaction of multiple factors, the effects of which are very hard to predict. This can help us to better understand how retail managers respond to the ambiguity and volatility of a crisis. From this standpoint, retailing can be seen as a complex adaptive system of interactions, exchanges and relationships. In particular, these interchanges make up a chaordic system: that is a complex adaptive system of dynamic connections between elements that form a unified whole, whose behavior is simultaneously unpredictable (chaotic) and orderly (Olmedo and Mateos, 2015). Retailing is characterized by dynamic structures, complex and nonlinear relationships between organizations, which evolve through time creating new emergent properties, and although their evolution is hardly predictable, it shows patterns of order. A crisis increases complexity and volatility by causing turbulence to the urban environment in which retailing is embedded, until ‘self-organization’ takes place with order re-emerging out of a random phase (Boukas and Ziakas, 2014).

Importantly, retail chain stores themselves can be seen as complex adaptive systems. Such systems have the ability to alter and learn from past experiences. From a recovery management standpoint, we need to know how retail chains stores and their stakeholders adapt to their environments and how they cope with conditions of high uncertainty. This will inform the formulation of recovery strategies to changing conditions. By viewing retail chains stores as adaptive systems, we can comprehensively examine how stakeholders adapt in change and self-organize recovery strategies to make retail chains stores more resilient. Recovery management, thus, is a balancing act between adaptation in change and stability. Accordingly, we need to shed light on how social contexts become collective realities, where the ‘whole’ is more than the cumulative sum of its elements. Self-organization means that new levels of form, organization and complexity are enabled that re-emerge order out of a crisis. In this process, it is important to identify the factors (strange attractors) leading to a new behavior that is a departure from the previous norms. Viewing retail chains stores as chaordic systems can reveal their emergent properties and interacting elements with the environment in order to make wise strategic decisions.

Task

Choose a retail chain from the three plots and draft a report that assesses the impacts of the pandemic on the company and formulates a crisis recovery plan for the next six months.

References

Boukas, N. and Ziakas, V. (2014). A chaos theory perspective of destination crisis and sustainable tourism development in islands: the case of Cyprus. *Tourism Planning & Development*, 11(2), 191–209.

Olmedo, E. and Mateos, R. (2015). Quantitative characterization of chaordic tourist destination. *Tourism Management*, 47, 115–126.

Waldrop, M. (1992). *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Simon & Schuster.

Referenser

CityAM (2023). Retail in 2022: Leisure explosion and flexible landlords will give the UK high street a much-needed boost this year.

Department for the Economy (2023). Lyons hails massive success of the High Street Scheme.

Gov. UK (2023). Government launches public consultation to make outdoor measures for high streets permanent.

HeraldScotland (2023). Five-year ban of out-of-town shop developments plan to save Scotland's high streets.

Local Government Association (2023). Creating resilient and revitalised high streets in the 'new normal'.

Scottish Government (2023). A New Future for Scotland's Towns.

Sook (2023). Rent pop-up-space with Sook.

Svensk Handel (2021). Ny prognos: E-handeln kan stå för 40 procent av all detaljhandel 2030. Pressmeddelande 2021-05-31.

Svensk Handel (2023). Butikshandeln fortsatt pessimistisk – e-handeln går mot strömmen. Pressmeddelande 2023-04-26.

The courier (2023). Burntisland High Street: A town centre success story despite the growth of online shopping.

The Guardian (2023). Bulldoze the high street and build a giant park: is Stockton the future of Britain.

The Guardian (2023). Broadmarsh, Nottingham: city tries to rebuild itself as shopping centre goes.

The Yorkshire Post (2023). What Yorkshire cities and towns need after the pandemic – Baroness Lane-Fox.

Wales Online (2023). Cardiff council's five-year plan to revitalize the city centre after the pandemic.

Slutnoter

- i Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
 Muhren, W. J., Van Den Eede, G. och Van de Walle, B. (2008). Sensemaking as a methodology for ISCRAM research: Information processing in an ongoing crisis. I Proceedings of the 5th International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM), 315–323.
 Chater, N. och Loewenstein, G. (2016). The under-appreciated drive for sense-making. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 126, 137–154.
- ii Helms Mills, J., Thurlow, A. och Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative research in organizations and management: An international journal*, 5(2), 182–195.
 Helms Mills, J., Thurlow, A. och Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative research in organizations and management: An international journal*, 5(2), 182–195.
- iii Tselios, V., Lambiri, D. och Dolega, L. (2018). Performance within a recession: The converging trajectories of retail centres in the UK. *Regional Science Policy & Practice*, 10(4), 347–365.
 Hampson, D. P. och McGoldrick, P. J. (2013). A typology of adaptive shopping patterns in recession. *Journal of Business Research*, 66(7), 831–838.
 Anagboso, M. och McLaren, C. (2009). The impact of the recession on retail sales volumes. *Economic & Labour Market Review*, 3, 22–28.
- iv Kumar, S. och Bakshi, S. (2010). Impact of Global Recession on Indian Retail Sector. *Drishtikon: A Management Journal*, 1(1).
- v Balios, D., Eriotis, N., Fragoudaki, A. och Giokas, D. (2015). Economic efficiency of Greek retail SMEs in a period of high fluctuations in economic activity: a DEA approach. *Applied Economics*, 47(33), 3577–3593.
- vi Thietart, R. A. och Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization science*, 6(1), 19–31.
 Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic management journal*, 15(S2), 167–178.
- vii Waldrop, M. M. (1993). *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. Simon och Schuster.
- viii Olmedo, E. och Mateos, R. (2015). Quantitative characterization of chaordic tourist destination. *Tourism Management*, 47, 115–126.

- ix Boukas, N. och Ziakas, V. (2014). A chaos theory perspective of destination crisis and sustainable tourism development in islands: The case of Cyprus. *Tourism Planning & Development*, 11(2), 191–209.
- x McCarthy, I. P., Collard, M. och Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: An evolutionary perspective. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, 33–40.
- xi Anderson, S., Rayburn, S. W., Sierra, J. J., Murdock, K. och McGeorge, A. (2022). Consumer buying behavior and retailer strategy through a crisis: A futures studies perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(4), 457–475.
Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L. och Sethuraman, R. (2021). Strategizing retailing in the new technology era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6–12.
- xii Ekström, K. M. och Jönsson, H. (2022). Orchestrating retail in small cities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103008.

” Forskning för att stärka handelns
konkurrenskraft och skapa goda villkor
för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se