



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Hybrid Retailers

—

Nya förutsättningar för att bygga kundrelationer

Jenny Flinth

Nina Gunnarsson

Stefan Nordgren

Handledare:

Carl R Hellberg

Jan E Persson

D-uppsats

VT 2007

## Förord

Vi vill, innan läsaren tar del av vår färdigställda uppsats, ta tillfället i akt och tacka viktiga personer som varit till stor hjälp under vår arbetsprocess.

Vi vill börja med att tacka respondenter från våra utvalda fallföretag, Expert Sverige AB, ONOFF & inWarehouse, för den tid, samt hjälp, de givit oss under arbetet med vår uppsats. Därför riktar vi vår tacksamhet till Björn Abild, Johan Nilsson, Fredric Söderberg & Michael Hallberg.

Vi vill även tacka våra handledare, Carl R Hellberg & Jan E Persson, för deras råd och vägledning genom processen från idé till färdig uppsats.

TACK!

Helsingborg den 29 maj 2007

Jenny Flinth

Nina Gunnarsson

Stefan Nordgren

## Sammanfattning

**Titel:** Hybrid Retailers – nya förutsättningar för att bygga kundrelationer

**Författare:** Jenny Flinth, Nina Gunnarsson, Stefan Nordgren

**Handledare:** Carl R Hellberg, Jan E Persson

**Problemformulering:** I hemelektronikföretags differentieringsarbete blir relationen till kunden en avgörande faktor. Detta har intensifierats ytterligare genom att många av företagen inom branschen tillhandahåller försäljning via både e-handel och fysisk butik. Som en följd har detta medfört ett branschklimat som karaktäriseras av hög konkurrens och låga switching costs för kunden. Problemet för dagens hemelektronikföretag är att de inte lägger tillräckligt stor fokus på kundrelationer, vilket har resulterat i ett ”race to the bottom” med pris i fokus.

**Syfte:** Syftet är att identifiera värdeskapande faktorer som är viktiga för hybridretailers vid utvecklandet av relationer mellan företag och kund. Vidare vill vi beskriva och analysera hur hybridretailers, genom integration av marknadskanalerna, kan arbeta för att bygga och stärka relationen till kunden utifrån dessa värdeskapande faktorer.

**Metod:** Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod i form av enskilda personliga intervjuer för att komma nära intervjupersonen och erhålla relevant information om vårt valda ämne. Vi utförde fyra intervjuer med tre stora svenska hemelektronikföretag. Företagens bakgrund och erfarenheter varierade för vi skulle få en bredd i vårt empiriska material.

**Resultat:** Vi identifierade sju värdeskapande faktorer som är viktiga att beakta vid integration mellan e-handel och fysisk butik, och som påverkar relationen mellan hybridretailers och dess kunder. De värdeskapande faktorerna att ta hänsyn till vid relationsbyggande är närvaro,

interaktion, information, sortiment, distribution, varumärke samt kommunikation.

**Nyckelord:**

Fysisk butikshandel, E-handel, Hybridretailers, Hemelektronik, Integration, Marknadskanal, Relation, Närvaro, Information, Sortiment, Distribution, Varumärke, Kommunikation

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1 Problemformulering.....	8
1.1.1 Hemelektronikmarknadens karaktär.....	8
1.1.2 Relation – Ett allt viktigare differentieringsverktyg.....	9
1.2 Syfte.....	11
1.3 Disposition.....	11
2. Metod.....	13
2.1 Metodval.....	13
2.1.1 Abduktiv ansats.....	13
2.1.2 Kvalitativ metod.....	14
2.2 Insamling av sekundär data.....	14
2.2.1 Val vid insamling av sekundär data.....	14
2.2.2 Val av teori.....	15
2.3 Insamling av primär data.....	16
2.3.1 Val vid insamling av empiriskt material.....	16
2.3.2 Val av bransch.....	16
2.3.3 Val av fallföretag.....	18
2.4 Intervjugenomförande.....	21
2.4.1 Insamling av empiriskt material.....	21
2.4.2 Val av intervjuantal.....	21
2.4.3 Val av intervjupersoner.....	22
2.4.4 Bearbetning av intervjumaterial.....	22
2.5 Metodkritik.....	23
3. Relationsperspektivet.....	24
3.1 Relationer.....	24
3.2 Förskjutning från transaktions- till relationsperspektivet.....	26
4. Förutsättningar vid relationsbyggande.....	27
4.1 Tjänste – och processperspektiv.....	27
4.2 Förtroende.....	29
4.3 Löften.....	30
4.4 Kundtillfredsställelse.....	31
4.5 Engagemang.....	32

4.6 Jämförbarhet & Oersättlighet.....	32
5. Relationer skapar mervärde.....	34
5.1 Relationer skapar mervärde för kunden.....	34
5.1.1 Säkerhet, trygghet och sociala fördelar.....	35
5.2 Relationer skapar mervärde för företaget.....	36
5.2.1 Lojalitet.....	36
5.3 Relationer skapar mervärde för båda parter.....	37
5.3.1 Mervärde genom sänkta relationskostnader.....	37
5.3.2 Minskade relationskostnader genom e-handel.....	38
5.3.3 Minskade relationskostnader genom integration.....	39
6. Taktiska faktorer grundläggande för relationsstrategin.....	41
6.1 Direktkontakt med kunden.....	41
6.2 Kundinriktat servicesystem.....	43
7. Verktyg vid relationsbyggande.....	44
7.1 Marknadskanalsdesign.....	44
7.1.1 Marknadskanalsdesign styrs av kundefterfrågan.....	45
7.2 Kunddatabas.....	45
7.3 Kommunikation.....	46
7.3.1 Olika källor till kommunicerade budskap.....	47
7.4 Varumärke.....	49
8. Värdeskapande faktorer.....	52
8.1 Närvaro – En grundförutsättning.....	52
8.2 Interaktion – En nödvändighet.....	54
8.3 Information – En viktig förutsättning.....	55
8.4 Sortiment – Ett verktyg för värdeskapande.....	57
8.5 Distribution – Bitjänster skapar mervärde.....	58
8.6 Varumärke – Ett förtroendeskapande verktyg.....	61
8.7 Kommunikation – Ett verktyg som skapar löften.....	62
9. Slutdiskussion.....	65
9.1 Närvaro.....	65
9.2 Interaktion.....	66
9.3 Information.....	66
9.4 Sortiment .....	68
9.5 Distribution .....	69

9.6 Varumärke.....	69
9.7 Kommunikation.....	70
10. Reflektioner.....	72
10.1 Generaliseringar.....	72
10.2 Förslag till vidare forskning.....	73
11. Källförteckning.....	75
Bilagor.....	79

# 1. Inledning

---

*Inledningsvis vill vi med detta kapitel leda in läsaren på vårt problem och den bakomliggande orsaken till att vi valt att skriva denna uppsats. Vi kommer i denna del även att beskriva varför relationen har en stor betydelse i vår uppsats. Vår problemformulering kommer att mynna ut i det övergripande syftet med vår uppsats. Avslutningsvis i detta kapitel presenteras uppsatsens olika kapitel genom vår disposition.*

---

## 1.1 Problemformulering

### 1.1.1 Hemelektronikmarknadens karaktär

Företag på den svenska hemelektronikmarknaden känner sig idag tvingade till att erbjuda tjänster och varor via både e-handel och fysisk butik trots att de i själva verket inte alltid vill. Retailföretag vill inte vara verksamma på Internet eftersom ett sedan länge pågående prisrig har försämrat marginalerna avsevärt på kärnprodukterna. Genom att införa e-handel minskas även flödet till butikerna, vilket reducerar retailföretagens möjligheter till marginalförbättring genom merförsäljning (IT.BRANSCHEN 2007, NR 1). Renodlade e-handelsföretag vill i motsats inte starta fysisk butiksverksamhet eftersom de anser att det minskar mervärdet för kunden. Andreas Ståhl, VD på Dustin, anser att genomarbetade och effektiva logistikflöde tar bort den fysiska butikens funktion (IT.BRANSCHEN 2007, NR 4).

För att skapa mervärde för kunden och bemöta de pressade marginalerna inom den kraftigt konkurrensutsatta svenska hemelektronikmarknaden fokuserar företag på en ständig effektivisering av inköp, logistik och administration samt större försäljningsvolym (www.dagenshandel.se). För att uppnå detta har tidigare renodlade retail- och e-handelsföretag, trots sin motsträvighet, valt att komplettera sin tidigare verksamhet med respektive marknadskanal. Genom att etablera en ny marknadskanal kan dessa företag på så sätt öka antalet potentiella kunder, vilket ska effektivisera inköp och resultera i större försäljningsvolym. B. Abild, VD på Expert, poängterar att större försäljningsvolym skapar bättre förhandlingsförutsättningar med leverantörerna. Vidare anser han att det leder till bättre inköspriser, vilket resulterar i förbättrade marginaler (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).

Konkurrensbilden på den svenska hemelektronikmarknaden har sedan dessa företag valt att komplettera sin verksamhet med ytterligare en marknadskanal intensifierats än mer. Tidigare karaktäriserades marknaden av hård konkurrens och kraftig prispress, något som under de senaste åren förstärkts (www.smallcap.se). En förklaring till denna intensiva konkurrens är enligt Nils Bolin på Handels utredningsinstitut, HUI, att samtliga företag erbjuder nästan exakt samma



erbjudande – stora volymer, lite service och fokus på låga priser (www.dagenshandel.se). Detta har resulterat i att kundernas ”switching costs” kraftigt reducerats, vilket har medfört att kunden väljer det hemelektronikföretag som erbjuder lägst pris. Detta kundbeteende har förstärkts ytterligare av de jämförelsesidor som uppkommit genom Internets utbredning. Dessa faktorer tillsammans har bidragit till att lojaliteten på den svenska hemelektronikmarknaden idag är väldigt låg. Nils Bolin förtydligar situationen på marknaden, då han beskriver situationen som ett ”chicken race”. Han menar att många av företag har använt e-handelskanalen som ett ”race to the bottom” med enbart pris i fokus (www.dagenshandel.se). Den höga prispressen kan illustreras med siffror ifrån statistiska centralbyrån, SCB, som visar att priserna på hemelektronikprodukter minskade med 16 procent mellan januari 2005 och juni 2006 (www.newsdesk.se).

Istället för att utnyttja e-handelskanalen som ett ”race to the bottom” ska företag använda Internets förmåga att stödja lämplig service, specialisering och anpassning (Kim E. et al, 2004). Adelaar et al anser att det är viktigt att företag förstår betydelsen av e-handeln och hur den kan gynna den fysiska butikshandeln istället för att se e-handeln som något kannibalistiskt som hotar den traditionella butiksverksamheten (Adelaar, P. et al, 2001). Företag bör se Internet som en möjliggörande teknologi som ökar dess strategiska position och därmed förmågan att möta konkurrens (Kim E. et al, 2004). Även de tidigare renodlade e-handelsföretagen måste förstå vikten av fysisk butik och hur den kan gynna e-handeln, istället för att betrakta den som ett hot som sänker mervärdet för kunden. Den fysiska butiken skall ses som en extra service till kunden som skapar mervärde, något som kan leda till konkurrensfördelar (IT.BRANSCHEN 2007, NR. 4). Genom integration av e-handel och butikshandel kan marknadskanalernas respektive nackdelar överbryggas och användarvänligheten för kunden förbättras samt mervärde skapas (Adelaar P. et al, 2001). Företag som kombinerar det bästa av e-handel och fysisk butikshandel kallas för hybridretailer (Levary, R. & Mathieu, R. G. 2000).

### **1.1.2 Relation – Ett allt viktigare differentieringsverktyg**

Betydelsen av att utnyttja det bästa av två marknadskanaler genom integration ökar ständigt till följd av den allt mer intensifierade konkurrensen som råder på den svenska hemelektronikmarknaden. Att differentiera sig har därmed blivit allt viktigare, vilket dock är svårt med retailföretagens nuvarande konkurrensstrategier, där ofta enbart pris står i fokus. Därför måste företag undvika att enbart fokusera på kärntjänsten och dess pris och istället fokusera mer på bitjänsterna. Enligt Grönroos efterfrågar dagens kunder inte enbart kärntjänster utan de kräver ett mer allomfattande tjänsteerbjudande bestående av kärntjänst, bitjänst och stödtjänst. Ett tjänsteerbjudande som även påverkas av tjänstens tillgänglighet, interaktionen med företaget samt

kundens medverkan (Grönroos, C. 2002). Utmaningen för dagens företag innebär därför i vilken utsträckning de kan utnyttja information och kunskap för att utveckla kundinriktade och värdeökande tjänster och därmed skapa totala tjänsteerbjudande för kunden.

Då tjänster i grund och botten handlar om relationer blir ett betydelsefullt differentieringsverktyg för de svenska hemelektronikföretagen att bygga en relation till kunden, genom att utveckla sitt tjänsterbjudande. Genom att bygga upp en relation skulle retailföretagen kunna återuppbygga en lojalitet hos kunden, vilket skulle innebära att de kan undvika att marginalpressen intensifieras ytterligare. De ekonomiska fördelarna som kan uppstå för företag till följd av kundlojalitet är flera. Det kan exempelvis resultera i ökade intäkter, genom minskad marginalpress, samt kostnadsbesparingar (Grönroos, C. 2002).

I en enkätundersökning utförd av Handelns Utredningsinstitut, HUI, där både konsumenter och e-handelsföretag deltog från hela Sverige, undersöktes relationens betydelse på retailmarknaden. Undersökningen hade som syfte att ta reda på vad som är den viktigaste faktorn vid att nå framgång med e-handel. Resultatet av deras enkätundersökning visade att relationer i form av att bygga förtroende mellan företag och kund var den viktigaste faktorn för att lyckas. På en skala 1 till 5, fick förtroende 4,3 ([www.hui.se](http://www.hui.se)). Detta resultat anser vi visar ytterligare på vikten av att företag inom hemelektronikbranschen bör fokusera på att bygga relationer till kunden för att skapa förtroende. Många företag på den svenska hemelektronikmarknaden, som tidigare beskrivits, underskattar dock vikten av relationer som differentieringsverktyg. Exempelvis förklarade B. Abild, VD på Expert Sverige att:

*”Priserna är det viktigaste, det näst viktigaste, det tredje viktigaste, sen kommer mjukevaran”*  
(Intervju Björn Abild, 2007-03-30).

Att flera företag inom hemelektronikbranschen idag är verksamma inom två marknadskanaler, e-handel och fysisk butikshandel, skapar andra förutsättningar för hur de kan bygga och stärka relationen till kunden. Tidigare forskning har undersökt hur företag kan arbeta för att relationer ska inledas och utvecklas. Dock har det inte undersökts hur denna relation kan byggas och stärkas om ett företag har dubbla marknadskanaler i form av e-handel och fysisk butikshandel. Detta är intressant av den anledning att dessa två marknadskanaler står inför olika förutsättningar vid byggandet av relationer. Därför anser vi det värt att undersöka hur företag inom hemelektronikbranschen kan bygga relationer och därmed skapa förtroende till kunden genom två marknadskanaler av särskiljande karaktär. Detta har utmynnat i nedanstående syfte:

## 1.2 Syfte

Syftet är att identifiera värdeskapande faktorer som är viktiga för hybridretailers vid utvecklandet av relationer mellan företag och kund. Vidare vill vi beskriva och analysera hur hybridretailers, genom integration av marknadskanalerna, kan arbeta för att bygga och stärka relationen till kunden utifrån dessa värdeskapande faktorer.

## 1.3 Disposition

Inledningsvis i kapitel 1 leder vi, genom vår problemformulering, in läsaren på problematiken vi valt att basera vår uppsats på. I denna del ges läsaren en bakgrund till vårt studieobjekt samt görs en redogörelse av problemet vi valt att bygga vår uppsats kring. Denna inledande del mynnar avslutningsvis ut i vårt syfte.

I kommande avsnitt, kapitel 2, beskrivs till att börja med vårt val av ansats samt vår valda metod. Vidare redogörs för våra val av sekundär data, där även val av teori beskrivs. Därefter följer en beskrivning av vår primär data, det vill säga vårt insamlade empiriska material. Inledningsvis i denna del underbygger vi vårt val av bransch samt våra val av fallföretag, som avslutas med en presentation av våra valda fallföretag. Därefter framställs tillvägagångssättet för insamlingen av vårt empiriska material. I denna del redogör vi för val av intervjupersoner, antalet intervjuer, intervjugenomförande samt bearbetning av intervjumaterialet. Slutligen delger vi läsaren kritik som kan finnas gentemot vår valda metod.

Allmängiltigt för nästkommande kapitel (3-7) är att teori och empiri presenteras tillsammans. Löpande i texten, men även med citat, redovisas vårt empiriska material anslutet till relevanta teorier. Anledningen till att vi valt detta upplägg är av den orsak att vi tror att intresset för läsaren blir större, då vi vid kopplingen till vår teori belyser det vi anser viktigt att framställa ur vårt empiriska material. Vidare upplever vi själva att flytet i texten blir bättre. För att läsaren skall kvarhålla en överblick gällande det mest betydelsefulla som framkommit ur dessa avsnitt, görs en sammanfattning efter varje kapitel. På så sätt kan läsaren ta med sig viktiga lärdomar till analysen.

Inledningsvis i kapitel 3 redogörs för relationsperspektivet, som utgår ifrån en definition av relationer utifrån två olika perspektiv, samt beskrivs innebörden av relationsperspektivet. Vidare i kapitel 4 beskrivs olika förutsättningar som ligger till grund för relationsbyggande. Därefter följer kapitel 5 som återger olika typer av mervärde som kan genereras ur en relation mellan företag och kund. I kapitel 6 förklaras två elementära faktorer som anses grundläggande vid relationsbyggande. Slutligen i kapitel 7 framställs viktiga verktyg som enligt oss kan vara till hjälp för företag vid relationsbyggande.

I kommande analysavsnitt, kapitel 8, redogör vi för de olika värdeskapande faktorerna, som utkristalliserats under arbetsprocessen vid bearbetningen av teori och empiri. Under varje faktor beskrivs och analyseras dess betydelse och hur företag bör arbeta med den för att kunna utveckla och stärka relationen till kunden.

I vår slutdiskussion, kapitel 9, dras viktiga slutsatser angående de identifierade värdeskapande faktorerna och hur hybridretailers kan arbeta med dem i en integration för att stärka och utveckla en relation till kunden.

Avslutningsvis, i kapitlet 10, återges våra reflektioner kring hur hemelektronikbranschen som exempel kan generaliseras för andra branscher och företag som arbetar med dubbla marknadskanaler. Slutligen ges ett antal förslag till vidare forskning inom detta ämne.

## 2. Metod

---

*Detta avsnitt beskriver tillvägagångssättet i vår arbetsprocess samt viktiga val vi har gjort som påverkat vår uppsats. Inledningsvis redogörs för metodval samt insamling och val av sekundär data. Därefter redogörs för vårt empiriska material där vi motiverar vårt val av bransch och fall företag. Sedan ger vi läsaren en inblick i arbetsprocessen kring våra utförda intervjuer. Avslutningsvis ges en del kritik till vår valda metod.*

---

### 2.1 Metodval

#### 2.1.1 Abduktiv ansats

Syftet är att identifiera värdeskapande faktorer som är viktiga för hybridretailers vid utvecklandet av relationer mellan företag och kund. Vidare vill vi beskriva och analysera hur hybridretailers, genom integration av marknadskanalerna, kan arbeta för att bygga och stärka relationen till kunden utifrån dessa värdeskapande faktorer. Vår fokus är därför koncentrerad till relationsperspektivet och hur hybridretailers kan stärka relationen till kunderna genom att utnyttja sina dubbla marknadskanaler. För att finna svar på detta syfte har vi undersökt hemelektronikbranschen som en exemplifiering av företag som arbetar med dubbla marknadskanaler. Därför har vi utfört intervjuer med stora företag inom hemelektronikbranschen som verkar på den svenska marknaden.

Vid uppsatsskrivande är det viktigt att ta beslut om hur empiri och teori skall relateras till varandra. När valet av ansats görs är det vanligast att författaren väljer att använda en induktiv eller deduktiv ansats. Den induktiva ansatsen innebär att författaren har data från verkligheten som skall behandlas, som sedan förklaras med hjälp av teori, begrepp och modeller. Författaren går från det speciella till det generella. Den deduktiva ansatsen innebär att författaren har teori som skall prövas, bekräftas eller avvisas på verkligheten (Rienecker, L. 2002). Vi anser dock att ansatsen vi antagit i vår uppsats inte stämmer överens med någon av dessa två extremer. Istället menar vi att vår uppsats tar en abduktiv ansats. Detta för att vi inledningsvis studerade litteratur och annat material som fick verka som en utgångspunkt för våra empiriska undersökningar. Vårt insamlade material knöts sedan an till det teoretiska ramverket. Abduktion innebär att författaren rör sig mellan teori och empiri och låter under arbetsprocessen förståelsen successivt växa fram (Kirkeby, O. F. i Andersson, H. 1994).

### **2.1.2 Kvalitativ metod**

Uppsatsens metod, tillvägagångssätt, beskriver vägen från problemformuleringens frågeställningar till slutsatsens svar (Rienecker, L. 2002). Inledningsvis i vår arbetsprocess var vi något klivna om vad vårt arbete skulle resultera i. Vi hade stora svårigheter att hitta fokus i allt sekundärt material vi hade införskaffat, dock var vi fast beslutna om vilken bransch vi skulle behandla. Vi var även överens om att problematiken skulle behandla de nya sätt företag arbetar på för att vara konkurrenskraftiga i det förändrade branschklimatet, som lett till ökad konkurrensintensitet inom hemelektronikbranschen. Det nya arbetssätt refererar vi till företag som arbetar med försäljning via dubbla marknadskanaler, e-handel och fysisk butik. Tillvägagångssättet som vi skulle använda för att samla in relevant material var inledningsvis inte bestämt.

Vi diskuterade både en kvalitativ och en kvantitativ metod. Kvalitativ metod, i form av intervjuer, ger en djupare förståelse både för ämnet samt intervjupersonen. Kvantitativ metod, i form av exempelvis enkätundersökningar, ger en bred förståelse för ett ämne (Kvale, S. 1997). Inledningsvis diskuterade vi en kombination av de båda metoderna, i form av både kundundersökningar samt intervjuer. Ganska snart kom vi dock fram till att vi enbart ville utgå ifrån ett företagsperspektiv, vilket kräver en ganska specifik information om de utvalda fallföretagen. Därmed föll sig en kvalitativ metod i form av intervjuer i slutändan naturlig. Vi är väl medvetna om att ett kundperspektiv i form av en mer omfattande kundundersökning skulle ha bidragit med ett ytterligare perspektiv, dock ansåg vi inte detta behövas för att finna svar på vårt syfte.

Vårt huvudsakliga intresse låg i att få en bred och allmän bild av ett specifikt ämne, men genom att ta del av intervjupersonernas kunskap och erfarenhet fick vi även en djupare förståelse för fallföretagen. Detta tillvägagångssätt hjälpte oss att få fram relevant information om det aktuella ämnet samt gav det oss en starkare kunskap om ämnet i fråga. Enligt Kvale används tillvägagångssättet, kvalitativa intervjuer, för att bygga upp kunskap genom att det sker ett utbyte av synpunkter mellan två personer som samtalar om ett ämne av gemensamt intresse (Kvale, S. 1997). Genom att utföra kvalitativa intervjuer hade vi en förhoppning om att kunna utkristallisera hur företag, verksamma inom hemelektronikbranschen, tänker och går tillväga vid arbetet med två marknadskanaler av relativt skild karaktär.

## **2.2 Insamling av sekundär data**

### **2.2.1 Val vid insamling av sekundär data**

Sekundär data innebär det material som tidigare är insamlat av någon annan än författaren av undersökningen och som hjälper skribenten att bilda en bakgrund för undersökningens objekt

(Rienecker, L. 2002). De sekundärdata vi arbetat med har i första hand inhämtats från artiklar vid Lunds Universitets databas, ELIN, där vi främst använde oss av sökorden e-handel, butikshandel, integration, strategi, relation samt kundvärde. Vi har även använt oss av relevanta artiklar ifrån olika bransch tidningar. Denna information har främst använts som ett hjälpmedel i beskrivandet av det bakomliggande problemet som slutligen mynnar ut i vårt syfte. Dock har en del sekundär data även använts som en del i vår teoretiska bakgrund. Denna grundas främst i Grönroos teorier om relationer men även från amerikansk litteratur, då vi funnit att den amerikanska forskningen har kommit längre i forskningen kring marknadskanaler samt hur man kan bygga relationer med hjälp av Internet.

### **2.2.2 Val av teori**

Syftet med de valda teorier är att använda dem som analysredskap i förhållande till vårt empiriska material (Rienecker, L. 2002). Vidare har vi valt att koppla samtliga våra teorier till de förändringar som skett i samband med Internets och e-handelns utbredning. Detta för att hela tiden behålla en röd tråd genom arbetet och knyta tillbaka till vår valda fokus.

Vårt val av teorier tar sin utgångspunkt i vårt syfte. Vi har därför valt att huvudsakligen stödja vårt arbete på teorier som behandlar förhållandet mellan företag och kund ur ett relationsperspektiv. Dessa teorier grundar sig främst i Grönroos och Gummessons forskning om hur en relation skapas, upprätthålls och utvecklas i tjänsteföretag. Vi är medvetna om att deras åsikter delvis överlappar varandra, men vi anser att deras uppfattningar byggs utifrån olika grunder och därför kompletterar varandra väl. Motiveringen till detta val grundar sig i vår fokus som behandlar relationer och relationsbyggande. Därför anser vi det viktigt att underbygga vår empiri med relevant teori inom detta ämne.

Teorier om marknadskanaler i allmänhet samt dess utformning blir även det en viktig del i vår teoretiska bakgrund. Främst använder vi oss av Pelton et als teorier om marknadskanaler och dess utformning för att beskriva hur relationer kan byggas i olika kanaler. Motiveringen till detta val bottnar i att olika marknadskanaler, fysisk butik samt e-handel, är en grundläggande del i vår uppsats. Vi vill att läsaren skall få en förståelse för vad det innebär samt hur olika marknadskanaler skiljer sig åt.

Teorier om integration mellan fysisk butik och e-handel, då främst utifrån Adelaar et al, blir en ytterligare grundläggande teori i vår uppsats då det är en viktig del i vårt syfte. Vi vill med dessa teorier belysa olika element som forskare anser är viktiga vid integration, samt vilka konkurrensfördelar företag kan generera genom integration av marknadskanaler. Även för- och nackdelar med integration kommer att framställas.

Utöver detta har vi även använt oss av kompletterande teorier som kan knytas an till ovan nämnda val av teoretiska perspektiv. En del i detta blir en beskrivning av olika förutsättningar för relationsbyggande, dessa har vi valt av den anledning att ge läsaren en förståelse för vad som ligger till grund för att en relation ska uppstå. Vidare belyser vi olika teorier om hur relationer kan generera mervärde, detta för att framhäva vilka fördelar relationer kan innebära för både företag och kund. Förutom det har vi även valt att beskriva taktiska faktorer i relationsbyggande för att visa läsaren vad företag bör tänka på för att understödja en relation. Vi har även gjort valet att arbeta med teorier om varumärke och kommunikation, detta för att vi anser att det är viktiga verktyg som företag bör utnyttja vid byggandet av relationer.

## **2.3 Insamling av primär data**

### **2.3.1 Val vid insamling av empiriskt material**

Anledningen till att vi gjorde valet att basera vår undersökning på primärdata, är av den orsak att det inte skrivits mycket om problematiken vi valt att belysa. Information om e-handel och butikshandel finns att tillgå, men kopplingen till vår fokus, samt vår bransch, finns, enligt oss, inte. Statistik finns tillgänglig om hemelektronikbranschen och handeln över Internet, dock var denna information inte till stor hjälp för oss i analysyfte. En annan aspekt som var viktig vid vårt val av primärdata, var det faktum att vårt intresse till viss del var av strategisk karaktär och för att ta del av denna information krävs det att gå direkt till utvalda fallföretag. Primärdata innebär det ”råmaterial” som skall fungera som empiriskt underlag för vår undersökning (Rienecker, L. 2002).

### **2.3.2 Val av bransch**

Intresset för vårt ämne grundades i att en av gruppmedlemmarna arbetar i ett svenskt hemelektronikföretag och på så sätt fått en inblick i branschen. Denna gruppmedlem hade uppmärksammat att förändringar skett i samband med e-handelns ökade utbredning och betydelse, förändringar som vi ansåg vara intressanta att studera. Inledningsvis hade vi relativt liten vetskap om ämnet, dock fanns ett stort intresse hos oss att utveckla det.

Vår valda bransch, hemelektronikbranschen, är väl känd för många, dock anser vi att det krävs en kort introduktion för att beskriva branschen. Övergripande är hemelektronik en del av detaljhandeln, närmare bestämt sällanköpshandeln ([www.hui.se](http://www.hui.se)). En mer specificerad och vedergällande definition för vilka produkter som innefattas i ordet hemelektronik finns idag inte. Samtliga definitioner menar dock att hemelektronik är ett samlingsnamn på elektroniska apparater i hemmet ([www.susning.nu](http://www.susning.nu)). För att studera detta närmare valde vi att göra en observation av de stora svenska hemelektronikföretagens produktutbud. Vi kunde snabbt



konstatera att samtliga företag använder sig av liknande produktkategoriseringar. De flesta företag vi undersökte hade kategoriseringarna telefoni och GPS, datorer och tillbehör, foto och video, ljud och bild, vitvaror, hem och hushåll, spel och konsoler och slutligen filmer ([www.elgiganten.se](http://www.elgiganten.se)). Övergripande kan vi därför säga att hemelektronik begreppet innefattar många olika produkter, men trots det kan övergripande produktkategoriseringar hittas.

Den grundläggande anledningen till att vi valt att undersöka hemelektronikbranschen är att den tydligt kan exemplifiera en konkurrensintensiv bransch, där flertalet företag har gjort valet att erbjuda försäljning av produkter genom dubbla marknadskanaler, både fysisk butikshandel och e-handel. Vidare är det en bransch inom vilken det sker snabba förändringar, där kundernas efterfrågan ständigt varierar samtidigt som kundernas köpbeteende är under kraftig utveckling. Valet av bransch grundade sig även i ett antal andra mer specificerade kriterier som var intressanta utifrån vår problemformulering. Ett betydelsefullt kriterium var att företagen skulle erbjuda samma eller liknande produkter såväl på Internet som i den fysiska butiken. Inom hemelektronikbranschen säljer samtliga företag produkter från stora kända leverantörers produktkataloger, som exempelvis Philips, Samsung, LG, HP och Sony. Produkterna de erbjuder är därmed inte unika, eftersom de finns att tillgå bland ett stort antal återförsäljare, vilket medför att nästan enbart pris och service kan differentiera företagen. En ytterligare faktor med stor betydelse var att kunderna ska föredra att använda sina sinnen, genom att känna och klämma på produkterna, vid inköp. Denna förutsättning är mycket intressant för vår uppsats, då detta är en av de olika förutsättningar som e-handeln och butikshandel står inför i byggandet av relationer.

Dessa ovannämnda kriterier leder till ett specifikt köpbeteende, som är intressant i många avseenden och det krävs därför en vidare klassificering av produkterna och sättet de inhandlas på. Produkterna i fråga är som tidigare nämnts sällanköpsvaror, ofta i en högre prisklass, vilket gör att kunden lägger mycket tid på att planera sitt köp. En planeringstid som huvudsakligen upptas av informationssökning och prisjämförelser, men även besök i fysisk butik för att få en uppfattning om produkten. Vidare utmärks hemelektronikbranschen, som tidigare nämnts, av ett antal stora och små företag som säljer identiska produkter, vilket resulterar i att lojaliteten till ett specifikt företag är ganska låg. Märkeslojaliteten kan dock fortfarande vara relativt hög. I och med Internets genomslag har även enkelheten att byta återförsäljare höjts markant. Detta innebär att kostnaderna för att byta en återförsäljare, så kallade "switching costs", har sänkts betydligt. Idag är nästan samtliga hemelektronikföretag bara ett "musklick" borta, vilket även det bidrar till minskad lojalitet. Låga "switching costs", i och med Internets utbredning, resulterar i svårigheter för företagen att nå framgång, vilket idag nästan kräver att företagen utnyttjar dubbla marknadskanaler.

Hemelektronikbranschen består dels av Business to Customer försäljning och dels av Business to Business försäljning. Försäljning till kund och försäljning till företag skiljer sig delvis åt på grund av olika konsumentbeteende. Därför valde vi att enbart fokusera på försäljningen mellan företag och kund. Vidare karaktäriseras, som tidigare nämnts, den svenska hemelektronikbranschen, av en fragmenterad marknad, med både små och stora företag. Nästan samtliga stora företag på den svenska marknaden erbjuder försäljning via dubbla marknadskanaler, medan de mindre företagen oftast enbart erbjuder lokal försäljning i fysisk butik. Därför har vi valt att enbart fokusera vår undersökning på stora företag som erbjuder försäljning via dubbla marknadskanaler. Det finns även ett antal andra branscher som skulle kunna undersökas när ämnet försäljning via två marknadskanaler, e-handel och butikshandel, behandlas. Där kan, enligt oss, främst resebranschen och underhållningsbranschen, i form av bok, film och musikköpsförsäljning, nämnas. Båda branscherna är verksamma inom sällanköpshandeln, företag innehar ofta dubbla marknadskanaler, verkar inom en konkurrensintensiv bransch samt erbjuder ungefär samma produkter på Internet som i butik. Vad som dock gör dessa företag mindre intressanta för vår uppsats är att de inte tillhandahåller produkter som kräver en sinnesanvändning från kunderna under köpprocessen. Därför anser vi att hemelektronikbranschen lämpar sig bäst för att få svar på vårt syfte.

### **2.3.3 Val av fallföretag**

Vi valde att utföra undersökningar hos tre olika företag på den svenska hemelektronikmarknaden. Branschen förekommer globalt, dock är vår studie fokuserad till den svenska marknaden. Anledningen till att våra fallföretag är svenska hemelektronikföretag är av den orsak att marknaden karaktäriseras av många stora företag som har kommit relativt långt med e-handeln jämfört med övriga Europa samt att den svenska hemelektronikmarknaden karaktäriseras av en extremt hög konkurrens.

Inledningsvis var vår tanke att endast undersöka ett av de ledande företagen på den svenska hemelektronikmarknaden, dock förkastades denna idé ganska snabbt. Dels av den enkla anledning att med bredd i vårt insamlade material frångår vi risken att utföra en konsultrapport och dels för att de ger oss en mer rättvis bild av den specifika branschen. Vidare möjliggör det jämförelser, där vi kan urskilja likheter och skillnader i de olika företagens sätt att arbeta med två marknadskanaler.

Eftersom vi har valt att undersöka tre företag inom hemelektronikmarknaden, innebär att de får verka som en exemplifiering av marknaden. Vi är medvetna om att detta medför att dessa företag för att representera hela branschen. Dock anser vi ändå att viktiga mönster har kunnat

utläsas från den insamlade informationen. Vi har även varit noggranna med att välja fallföretag med olika bakgrund och erfarenhet i de båda marknadskanalerna för att försäkra oss om att vi fått en bredd i vårt empiriska material. Ett övergripande krav vi ställde på fallföretagen var att de skulle vara väletablerade på den svenska hemelektronikmarknaden. Vidare tog vi hänsyn till hur länge de olika företagen varit verksamma på marknaden. För att få en ytterligare bredd valde vi att utföra undersökningar med företag som kommit olika långt i sin utveckling av e-handeln. Därför har vi valt ett företag som ursprungligen var en pure play, ett renodlat e-handelsföretag, som valt att komplettera med fysiska butiker. Resterande företag vi valt är retailföretag som först varit fokuserade till renodlad butikshandel, men som på senare år valt att komplettera med e-handel. Utifrån detta valde vi att arbeta med Expert, ONOFF samt inWarehouse. För att läsaren skall få en inblick i vad våra fallföretag står för samt hur de arbetar följer en kort beskrivning.

### ***Fallföretag 1: Expert Sverige AB***

Ursprungligen kommer Expert från Sverige och grundades för ca 50 år sedan i Linköping (Intervju Björn Abild, 2007-03-30). Idag ingår Expert Sverige AB i en nordisk koncern, som återfinns i Norge, Sverige, Danmark, Finland samt Estland, med totalt 1000 butiker, varav 230 butiker i Sverige. Koncernen ägs av Expert ASA, Norge, och omsätter ca 14,5 miljarder svenska kronor, varav de svenska butikerna omsätter ca 4 miljarder svenska kronor ([www.expert.se](http://www.expert.se)).

Expert Sverige AB har tre dotterbolag där alla butiker är utlagda. Expert Stormarknad AB driver och ansvarar för utvecklingen av Experts ca 30 stormarknadsbutiker över hela Sverige. Expert Detaljist AB driver ca 40 butiker med olika geografiska placeringar i Sverige. Det tredje dotterbolaget är Expert Konto AB, som är Expertkedjans bolag för konsumentkrediter och kunddatabashantering. Deras uppgift är att hjälpa butikerna att erbjuda kunderna attraktiva finansieringslösningar för köp av konsumentkapitalvaror. De ansvarar även för utveckling och drift av Experts förmånskort, Expert Card, och butikernas kunddatabas ([www.expert.se](http://www.expert.se)). Utöver det så återfinns ca 160 franchisebutiker i Sverige som drivs privat (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).

Svenska Expert säljer ett brett, men noga utvalt sortiment inom hemelektronik och de utmärker sig genom personlig service, specialistkompetens och centrala butikslägen ([www.expert.se](http://www.expert.se)). Experts huvudstrategi går ut på att de ska vara en av de två största spelarna i varje nordiskt land och att det ska vara enkelt och roligt att handla hemelektronik. Expert erbjöd enbart försäljning via fysiska butiker fram till november 2006, då de valde att även starta e-handel (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).

### ***Fallföretag 2: ONOFF***

ONOFF grundades för ca 40 år sedan av ägaren Hans Westin. Redan på 80-talet lanserade ONOFF stormarknadsidén inom den svenska hemelektronikbranschen. Ursprungligen var företaget endast koncentrerat till Stockholmsområdet, men successivt har de ökat sitt geografiska upptagningsområde och i mitten på nittiotalet var de en rikstäckande hemelektronik kedja. Sin internationella karriär började ONOFF i slutet av 90-talet i om med förvärvet av BIG Elektroonika i Estland. I samband med förvärvet lanserade ONOFF år 2000 även sin Internetbutik ([www.onoff.se](http://www.onoff.se)) utöver sin tidigare butiksverksamhet.

ONOFFs affärsidé är att vara ett detaljhandelsföretag som gör det enklare och roligare att handla och använda ny teknik. ONOFF erbjuder en bra helhetslösning på kundens behov till ett bra pris, med målsättningen att skapa nöjda kunder och god lönsamhet. Idag består ONOFF kedjan av totalt 66 butiker i Sverige, 2 butiker i Estland samt 5 butiker i Finland. De har totalt sett cirka 1200 anställda och omsätter ca 3,9 miljarder svenska kronor ([www.onoff.se](http://www.onoff.se)).

### ***Fallföretag 3: inWarehouse***

inWarehouse grundades 1992 och ingick under många år i den amerikanska koncernen Micro Warehouse Inc, vilka är en av världens ledande återförsäljare av IT-produkter. inWarehouse köptes år 2000 upp av svenska investerare och har under åren utvecklats till att bli en av Sveriges ledande e-handelsföretag inom IT och hemelektronik. Bolaget är idag noterat på Stockholmsbörsen – First North ([www.inwarehouse.se](http://www.inwarehouse.se)).

En del i inWarehouse strategi är att erbjuda sina kunder, privatpersoner såväl som företagskunder, en köpupplevelse på nätet som upplevs som enkel, smidig och intuitiv och säkerställer högsta kundnöjdhet, såväl innan, under och efter köpet. Detta säkerställs genom ett modernt, effektivt och helintegrerat e-handelsystem under ständig utveckling. Vidare vill de genom ett starkt varumärke, som kommuniceras i flera olika medier samt butik, bygga ett förtroende för sitt erbjudande och sina produkter. inWarehouse ska stå för kvalitetsprodukter, konkurrenskraftiga priser samt trygghet. Deras sortiment är brett och det inkluderar starka varumärken med inriktning mot de populäraste modellerna. Deras egna lager medför att de kan erbjuda hög tillgänglighet av populära produkter till attraktiva priser ([www.inwarehouse.se](http://www.inwarehouse.se)).

Under 2005 gjordes investeringar för att skapa en modern logistikplattform, vilket har förändrat inWarehouse sätt att arbeta på. Detta har i sin tur medfört att de kunnat sänka den operativa kostnaden per order. Detta i kombination med en tillväxtstrategi inom utvalda produktområden anser de skapar förutsättningar för ökad lönsamhet. I november 2005 öppnades deras första konceptbutik i Stockholm. Butiksverksamheten skall attrahera kunder, inte mogna

för e-handeln, samt demonstrera produktsortiment som kräver utförligare presentation (www.inwarehouse.se).

## **2.4 Intervjugenomförande**

### **2.4.1 Insamling av empiriskt material**

Insamlingen av vårt primära empiriska material skedde genom intervjuer med fyra utvalda personer från våra respektive fallföretag. Inför varje intervju försäkrade vi oss, för att ge ett positivt intryck samt för att få ut det mesta av intervjun, att vi hade grundkunskaper om fallföretaget. Inledningsvis diskuterade vi övergripande ämnen, utifrån vårt teoretiska ramverk, som vi ansåg vara relevanta att ta upp i våra intervjuer. Utifrån dessa teman formulerades frågor. Dock skall det nämnas att, trots att fallföretagen arbetar i samma bransch, modifierades frågorna för att passa intervjutillfället och intervjupersonen. Detta gjordes av den anledning att de olika fallföretagen har olika bakgrund. Detta tillvägagångssätt kallas semistrukturerat eller halvstrukturerat, vilket innebär att utgångspunkten är olika teman och förslag till relevanta frågor. Därmed finns det möjlighet att förändra frågornas form efter den intervjuades svar (Kvale, S. 1997). Detta gav oss en stor frihet att komplettera med frågor under intervjuerna, samt anpassa frågorna efter respondentens specifika svar. Om respondenterna berörde ämnen som vi ansåg vara intressanta, gav det oss utrymme att ställa följdfrågor under intervjuens gång.

### **2.4.2 Val av intervjuantal**

Vid kvalitativa forskningsintervjuer blir djupet samt ämnesområdena intervjupersonerna berör viktiga. För oss blev det därför inte relevant att utföra många olika intervjuer inom fallföretagen utan vi valde istället att fokusera mer ingående på väl utvalda företag och utförde några få intervjuer med personer som kunde ge, den för undersökningens, relevanta informationen. Vår ursprungstanke när vi började diskutera arbetets tillvägagångssätt, för att få önskad information, var att enbart utföra intervjuer med ett företag och med ett antal utvalda personer, på olika nivåer i organisationen. Dock insåg vi, när vi började gräva djupare i ämnet och fick mer klarhet i problematiken, att det skulle vara mer relevant och intressant för oss att utöver djupet även få en bredd i det empiriska materialet. Därför genomförde vi intervjuer med tre olika företag inom hemelektronikbranschen. Sammanlagt utfördes fyra intervjuer och denna omställning tror vi var avgörande för utfallet av vår uppsats.

### **2.4.3 Val av intervjupersoner**

Personerna vi valde att intervjua besitter idag en relativt hög position inom respektive fallföretag, detta av den anledning att vår uppsats till viss del tar en strategisk utgångspunkt gällande integration och relationsbyggande. I många organisationer är det endast ledningen som får delge utomstående information av så strategisk karaktär. Eftersom vi var intresserade av information med strategisk karaktär, för att om möjligt kunna göra jämförelser mellan olika företag och inte analysera de enskilda företagen i vidare mening, anser vi att intervjuer med högt uppsatta personer var tillräckligt. Urvalet av möjliga intervjupersoner begränsades genom detta och genomförandet av intervjuer på andra nivåer i organisationerna hade förmodligen gett oss en något annorlunda bild. Som tidigare nämnts anser vi att det inte hade tillfört vårt empiriska material mycket mer eftersom vårt syfte inte var att analysera enskilda företag utan snarare försöka urskilja skillnader och likheter i deras sätt att arbeta i branschen. Nedan följer en presentation av intervjupersonerna i kronologisk ordning:

Björn Abild, VD på Expert Sverige AB, 2007-03-30

Johan Nilsson, E-handelsansvarig på Expert Sverige AB, 2007-04-25

Fredric Söderberg, E-handelsansvarig på ONOFF, 2007-05-09

Michael Hallberg, Marknadsansvarig på inWarehouse, 2007-05-16

### **2.4.4 Bearbetning av intervju material**

Samtliga intervjuer spelades in med ljudinspelare, detta för att få en god kvalitet på det empiriska materialet. Vi ansåg att det var betydligt större risk att förbise viktig information om vi endast registrerat intervjuerna på papper eller i minnet. Kvale menar att intervjuer kan skrivas ut och registreras genom vanlig bandspelare, videobandspelare, förande av anteckningar eller i minnet. Han menar dock att vid ljudinspelning kan intervjuaren i betydligt större utsträckning koncentrera sig på ämnet och dynamiken under intervjuförloppet (Kvale, S. 1997). Vi ansåg även att det var viktigt att samtliga gruppmedlemmar var närvarade vid alla intervjuer. En av gruppmedlemmarna ledde intervjun medan de resterande två fick agera sekreterare och avbryta vid eventuella frågor. Direkt efter varje genomförd intervju startade vi arbetet med att transkribera materialet till Word dokument.

Viktigt är enligt Kvale att vid analys av intervjuer, försöka behålla helheten när man skiljer väsentlig information ifrån oväsentlig. Väsentlig information är den som kan knytas till syftet (Kvale, S. 1997). Efter transkribering av våra intervjuer arbetade därför var och en av oss individuellt igenom samtliga intervjuer för att strukturera materialet och markera det som verkade

relevant för vår uppsats. Det var viktigt för oss att alla grundligt bearbetade det insamlade materialet, för att minska risken att förbise viktig information. När detta var gjort diskuterade vi materialet för att få fram den mest väsentliga informationen. En viktig lärdom för oss under denna arbetsprocess var vikten av att finna en bra struktur på materialet. Strukturen hjälper till att se helheten samt att få ut det bästa av materialet som man arbetar med. Kvale betonar även vikten av att finna en struktur i materialet för att göra det överskådligt, vilket sedan skall ligga till grund för det man kommer fram till (Kvale, S. 1997).

## 2.5 Metodkritik

Viktigt att nämna är att ett arbete med kvalitativ metod kan leda till svagare resultat. Respondenternas trovärdighet i svaren kan leda till svårigheter i att utvärdera om det insamlade materialet är pålitligt. En betydande faktor är även objektivitet, som ofta ifrågasätts vid kvalitativ metod, då det mänskliga samspelet har stor påverkan (Kvale, S. 1997).

Tillförlitligheten i våra intervjuer kan till viss del ifrågasättas. Vi har endast utfört intervjuer med tre fallföretag, vilket innebär att vårt resultat inte kan vara allmänt giltigt fullt ut. Vi anser dock att fallföretagen tillsammans verkar som en exemplifiering av hybridretailers, där ett antal generaliseringar har gjorts. I synnerhet då vi endast undersökt ett tidigare pure play företag, som då får verka som en generalisering för den stora massan av pure play företag. Trots detta anser vi kunna utläsa en hel del viktiga mönster, som får anses giltiga, som hänförts ur samtliga intervjuer. Vi är medvetna om att trovärdigheten i våra intervjupersoners yttrande i vissa fall kan ifrågasättas, då de har ledande positioner och till viss del vinklar svaren för att främja företaget. Det blev därför viktigt för oss att granska vårt empiriska material kritiskt, för att om möjligt kunna läsa mellan raderna, istället för att fullständigt acceptera allt som sagts. Även här spelar vår objektivitet till det empiriska materialet en viktig roll. Annars är det lätt att man påverkas av vad intervjupersonen säger och leds in på respondentens väg. Vi anser att som intervjuare är det viktigt att försöka hålla en distans och ett till viss del kritiskt förhållningssätt för att få ut maximalt av intervjupersonen och intervjutillfället.

### 3. Relationsperspektivet

---

*I detta kapitel kommer vi inledningsvis att förklara en traditionell relation utifrån Gummessons och Grönroos synsätt för att lägga grunden för uppsatsen. Vidare kommer den traditionella synen av en relation ställas i parallell till vad som utmärker en relation via Internet för att beskriva hur en relation blivit mer komplex. Slutligen beskrivs förskjutningen från det tidigare transaktionsperspektivet till det aktuella relationsperspektivet för att tydliggöra hur företag idag bör tänka. Samtliga teorier kommer att sammankopplas med fallföretagens åsikter i de bestämda fallen.*

*För att erinra läsaren om våra intervjupersoner, följer här en redogörelse för samtliga respondenter: Björn Abild, Vd på Expert Sverige AB, Johan Nilsson, E-handelsansvarig på Expert Sverige AB, Fredric Söderberg, E-handelsansvarig på ONOFF samt Michael Hallberg, Marknadsansvarig på inWarehouse. Deras uttalanden kommer att användas framöver i avsnitt 3-7, antingen löpande i texten eller som citat.*

---

#### 3.1 Relationer

Relationer kan tolkas på olika sätt. Gummesson definierar en relation så här: *”Det finns minst två parter som står i kontakt med varandra och nätverk uppstår när relationerna blir många, komplexa och svårbeskrivbara. Interaktion uppstår när parterna i relationen har kontakt, utför aktiviteter och samspelar med varandra”* (Gummesson, E. 2000:26). Detta samspel kan pågå under längre tid, som ett restaurangmöte, eller vara kortvarigt, som när en order beställs via Internet. I det sistnämnda fallet är kontakten indirekt, där exempelvis Internet skapar och underhåller den infrastruktur och den teknik som gör att tjänsten kan tillverkas och användas (Grönroos, C. 2002). Denna indirekta kontakt kan enligt F. Söderberg vara en nackdel då man inte själv kan respondera på det kunden uppfattar eller önskar, vilket lättare kan göras i butik då man har kunden framför sig (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).

Gummesson benämner en relation som uppstår mellan Internet och kund e-relation. Detta begrepp innefattar relationer, nätverk och interaktion som uppkommer med hjälp av Internet. Gummesson utgår vidare ifrån elva olika egenskaper som påverkar en relation mellan företag och kund. Egenskaperna varierar i karaktär, några är lätta att iaktta medan andra är svårare att identifiera. De elva egenskaperna är samarbete, engagemang, förtroende, makt, långsiktighet, frekvens/intensitet, närhet/distans, öppenhet, rutinisering, innehåll samt slutligen personliga och sociala egenskaper (Gummesson, E. 1998). Samtliga våra respondenter insåg vikten av att bygga relationer till kund. M. Hallberg förklarar betydelsen av en relation till kunden på följande sätt:



*"Relationen är allt. För oss är det 10 av 10. Det handlar om allt från upplevelsen vid tidigare köp hos oss, till under själva köpet, att bygga en relation. Relation är det allra mest centrala" (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).*

Grönroos menar istället att en relation kan knytas till en viss inställning eller attityd. Det är betydelsefullt att en person anser att det finns något som sammanbinder dem till en annan part. Känslan av tillhörighet till en annan person, menar han, måste förtjänas av tjänsteföretaget. Ett företag bör därför skapa samverkan och kommunikation som underlättar en relation (Grönroos, C. 2002). Utifrån detta har Grönroos formulerat följande definition: *"En relation har vuxit fram när kunden anser att kunden och tjänsteföretaget tänker på samma sätt"* (Grönroos, C. 2002:46). Denna definition tydliggör att kunden inte bara är till för företaget utan företaget också är till för dem. Detta ömsesidiga synsätt innebär samspel, interaktion och kommunikation parterna emellan (Grönroos, C. 2002). M. Hallberg beskriver vikten av att ha ett ömsesidigt förhållande. Han menar att det inte enbart är av betydelse att finna nya, smarta lösningar för att öka företagets lönsamhet, utan även att hitta smarta lösningar till kunden (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).

Internet är ett tjänste- och relationsinriktat medium, dock anses det ofta enbart som ett verktyg för kommunikation och försäljning. Den kontakt som uppstår mellan företag och kund genom Internet är en indirekt kontakt, då det är kunden och inte företaget som inleder kontakten (Grönroos, C. 2002). En följd av detta menar J. Nilsson blir att kundmötet utfaller efter kundens villkor, vilket i sin tur medför en ökad benägenhet från kunden att vilja delta i mötet (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25). Utvecklas sedan denna kontakt kan en serviceprocess växa fram. Om interaktion mellan företag och kund ingår i denna kan detta innebära att en relation frambringas. Enligt Grönroos är Internet ett utmärkt redskap för att skapa relationer (Grönroos, C. 2002). M. Hallberg menar istället att Internet är ett redskap för att bibehålla en redan befintlig relation. Han anser att det personliga mötet sätter ett större avtryck i folks medvetande och är på så sätt ett effektivare redskap vid skapande av nya relationer (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Detta styrker samtliga våra respondenter, då de menar att det är svårare att skapa en relation med kunden via Internet än via fysisk butik eftersom det personliga mötet uteblir. Genom Internet menar Grönroos vidare att företag kan utveckla interaktiva och relationsfrämjande kontaktytor gentemot kunderna, vilket ökar värdet på deras kärnlösning (Grönroos, C. 2002). J. Nilsson styrker detta när han förklarar att Expert försöker att utforma sin hemsida så att kunden lättare kan navigera och göra rätt val. Genom förenklad navigering och relationsmarknadsföring

vill de åstadkomma att kunden känner sig hemma i relationen på nätet. De vill bli placerade *”top-of-mind”* (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25).

### 3.2 Förskjutning från transaktions- till relationsperspektivet

Att bygga relationer handlar om att skapa värde för kunden. Denna värdeskapande process kan se olika ut beroende på vilket perspektiv företag antar. I det traditionella transaktionsperspektivet skapas kundvärde av företaget och finns redan inbäddat i produkten som levereras till kunden. Det innebär att det distribuerade värdet, för kunden, produceras i förväg. Relationsperspektivet däremot, där produkten enbart är värdefrämjare, innebär att kunden istället skapar värde i relationen till företaget (Grönroos, C. 2002). Detta anser J. Nilsson mycket enklare kan säkerställas genom e-handeln, då kunden blir mer delaktig i kundmötet (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25). Relationsperspektivet fokuserar inte på produkterna, utan på de värdeskapande processer där kunderna upplever det värde som växer fram. Därmed kan det sägas att relationsperspektivet består i att främja och stödja kundernas konsumtions- och nyttjandeprocess i den relation där kundvärde skapas. Sammanfattningsvis innebär relationsperspektivet att skapa värde istället för att distribuera värde, vilket är fallet i ett transaktionsperspektiv. Denna förskjutning av fokus medför betydande förändringar. I transaktionsperspektivet uppfattas kunden som en motståndare, vilken ska övertalas att välja ett visst alternativ. Relationsperspektivet ser istället kunden som en resurs som tillsammans med företaget kan tillgodose kundens behov samt lösa dennes problem (Grönroos, C. 2002). Merparten av våra valda företag arbetar utifrån ett transaktionsperspektiv, där priset står i fokus. B. Abild förklarar:

*”Priserna är det viktigaste, det näst viktigaste, det tredje viktigaste, sen kommer mjukvaran. Erbjuder man inte bra priser så spelar det ingen roll hur bra man är i butik” (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).*

ONOFF däremot anser inte priserna som det viktigaste, utan de ska istället, enligt F. Söderberg, fokusera på att stärka sin servicebild (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).

**Sammanfattning:** Samtliga respondenter betonade vikten av en kundrelation. En relation vars förutsättningar har förändrats, enligt både forskare och respondenter, till följd av Internet. Internet skapar andra möjligheter vid relationsbyggande, dock finns det en del problematiker. Våra respondenter betonar avsaknaden av den fysiska kontakten, då direktkontakten till kunden uteblir, som en problematik för relationer. Dock menar de vidare att Internet skapar en indirekt

kontakt, något som innebär att kunden tar den första kontakten med företaget, vilket kan skapa ett större engagemang hos kunden i en relation med företaget. Beträffande förskjutningen från ett transaktions- till relationsperspektivet visar några av våra respondenter tydliga tecken på att de arbetar utifrån ett transaktionsperspektiv, medan andra väljer att betona vikten av relationer och service.

## 4. Förutsättningar vid relationsbyggande

---

*I detta avsnitt kommer vi att presentera olika förutsättningar som ligger till grund för relationsbyggande. De inledande tre avsnitten, tjänste- och processperspektivet, förtroende och löfte beskriver grundförutsättningar som måste uppfyllas för att skapa en relation oavsett marknadskanalens förutsättning. De tre avslutande avsnitten kundtillfredsställelse, engagemang och jämförbarhet/oersättlighet beskriver olika förutsättningar som enligt forskare måste uppfyllas vid skapandet av en e-relation. Löpande kommer kopplingar göras med våra företags förhållning till detta, för att öka relevansen i materialet.*

---

### 4.1 Tjänste- och processperspektiv

Ett grundläggande krav vid arbete utifrån relationsstrategi är att definiera verksamheten som en tjänsteverksamhet, där den centrala konkurrensfaktorn är tjänstekonkurrens. Då tjänster i grund och botten handlar om relationer, tar tjänsteperspektivet, vid kundhantering, utgångspunkten i kundrelationer (Grönroos, C. 2002). Grönroos definierar tjänsteperspektivet på följande sätt: ”Tjänsteperspektivet innebär att man anser att kundrelationernas tjänsteinnehåll har strategisk betydelse” (Grönroos, C. 2002:16). Oavsett om kärnprodukten är en fysisk vara eller tjänst, skall detta vara av betydelse. Perspektivet bygger på att tjänsteföretag kan överträffa sina konkurrenter, som lämnar samma pris och kvalitet på sina kärntjänster, genom att erbjuda kunden ej inkomstgivande tjänster, så kallade dolda tjänster, utöver kärntjänsten. Dessa tjänster kan innefatta hantering av klagomål, erbjudande om dokumentation och anvisningar för användning av varor samt andra värdefrämjande komponenter. Med andra ord räcker det inte att enbart konkurrera med kärnprodukten, det väsentliga är att konkurrera med totalerbjudandet där kärnan bara är ett element i det totala tjänsterbjudandet (Grönroos, C. 2002).

Denna konkurrenssituation som finns mellan tjänsteföretag beskrivs på följande sätt ”Det är en konkurrenssituation där kärnerbjudandet är förutsättningen för framgång, men där hanteringen av ett antal

*tjänster tillsammans med kärnprodukten bildar ett totalt tjänsteerbjudande som avgör om företaget blir framgångsrikt eller inte*" (Grönroos, C. 2002:16). För traditionella tjänsteföretag är detta tankesätt ingenting nytt. Dock har detta fått mer och mer betydelse även för företag, som inte direkt kallas för tjänsteföretag, så som hemelektronikföretag. Ett tjänsteerbjudande beskrivs som en rad olika tjänster, påtagliga och opåtagliga element vilka tillsammans utgör tjänsten. Erbjudanden består av kärntjänst, skälet till att företaget finns på marknaden, och bitjänst, vilken underlättar användningen av kärntjänsten vilket ofta utgör konkurrensfördelar (Grönroos, C. 2002). B. Abild anser inte att dessa extratjänster är av störst vikt. Han menar:

*"Om man jobbar mycket med mjukvaran, att vara omtyckt och trevlig mot kund så är man inte med. Förr var Expert väldigt mycket lullull och ta hand om kunden, genom att exempelvis sätta upp TV: n på väggen. Det är viktigt, men riktigt bra priser är betydligt viktigare"* (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).

I motsats därtill anser M. Hallberg att kringtjänster är av stor betydelse. Han menar att en nyckelfaktor för att nå framgång är exempelvis att erbjuda en riktigt bra kundsupport (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).

En andra förutsättning för att en framgångsrik relationsstrategi ska fungera, är att betrakta företaget ur ett processperspektiv. En tjänst är en process, där tjänsteleverantören alltid är närvarande och samverkar med kunden (Grönroos, C. 2002). Tjänsteprocess används för att beteckna den process där tjänsten möter kunden. Enligt definition är tjänster *"processer bestående av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens problem"* (Grönroos, C. 2002:60). M. Hallberg förtydligar att tjänster är en process, då han säger att processen startar med att företaget ger potentiella kunder löften, för att senare i processen uppfylla de förut angivna löfterna (Intervju Michael Hallberg 2007-05-16).

Mestadels innebär en tjänst någon slags samverkan med tjänsteleverantören. Dock finns situationer, som exempelvis genom Internet, där kunden som individ inte samspelar med tjänsteföretaget. Dessa tjänster benämns hightechtjänster, eftersom interaktionen mellan företag och kund främst sker genom automatiserade system. Därför är det viktigt att företag integrerar det teknikbaserade systemet i tjänsteprocessen på ett kundinriktat sätt (Grönroos, C. 2002). F. Söderberg förklarar att ONOFF hela tiden anpassar hemsidan efter kundernas önskemål exempelvis genom att utveckla betalningsalternativen, sökfunktionerna samt sortimentet (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).

Tjänster är ett komplext begrepp som kan ha många olika betydelser, alltifrån personlig service till tjänst som en produkt. Tjänster är till sin karaktär heterogena, det vill säga olikartade. En tjänst till en kund är inte samma sak som ”samma” tjänst till en annan kund. Därmed är tjänster subjektivt upplevda processer, där produktion och konsumtion inträffar samtidigt (Grönroos, C. 2002).

## 4.2 Förtroende

Förtroende är en förutsättning för att en relation ska kunna byggas och utvecklas (Morgan, R. M och Hunt, S. D 1994). Child & Faulkners definition av förtroende lyder: *”The willingness of one party to relate with another in the belief that the other’s actions will be beneficial rather than detrimental to the first party, even though this cannot be guaranteed”*(Child, J. & Faulkner, D. 1998:45). Ordet förtroende innefattar alltid en viss osäkerhet i hur relationen kommer att se ut, annars skulle ordet vara överflödigt. Denna osäkerhet är viktig att övervinna genom att bygga upp förtroende mellan parterna (Slovic, 1993 i Lidskog, R. Nohrstedt, S. A och Warg, L-E. 2000). Ett exempel på detta är betalningssäkerheten över Internet. Enligt F. Söderberg fanns det i början en stor osäkerhet bland kunderna när det gäller att betala via Internet. Men idag har förtroendet kunnat byggas upp igen med hjälp av butikerna och de flesta kunder upplever ingen osäkerhet i att betala via Internet längre (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09). För att överbygga osäkerheten och skapa förtroende anser Adelaar et al att företag bör integrera sina dubbla marknadskanaler. De anser att vid utnyttjande av de båda marknadskanalernas fördelar genom integration kan svagheter överbyggas, vilket kan resultera i ett ökat förtroende hos kunden (Adelaar, T. et al, 2001). En besvärande egenskap hos förtroende är att den säkerhet som skapats i en relation kan förstöras betydligt fortare än den tog att bygga upp (Slovic, 1993 i Lidskog, R. Nohrstedt, S. A. och Warg, L-E. 2000).

Flavian et al definierar förtroende på ett lite annorlunda sätt: *” Trust is defined as a group of beliefs held by a person derived from his or her perceptions about certain attributes; in marketing this involves the brand, products or services, salespeople, and the establishment where the products or services are bought and sold”* (Flavian, C. et al, 2006:3). Enligt honom kan dessa övertygelser delas in i olika dimensioner av förtroende, vilka är ärlighet, tilltro och kompetens. Ärlighet innebär övertygelsen om att en annan person kommer att hålla sitt ord samt att personen är uppriktig (Flavian, C. et al 2006). Detta förtydligas av M. Hallbergs uttalande om att hålla sina löften är nyckelfaktorn till framgång (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Tilltro handlar istället om övertygelsen att en av parterna är intresserad i den andre partens välmående utan opportunistiska inslag (Flavian, C. et al 2006). M. Hallberg anser att tilltro lättare kan säkerställas genom Internet än i butik eftersom

man inte kan lura kunden till inköp de inte efterfrågat (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Slutligen handlar kompetens om i vilken utsträckning man tror den andre parten har den kunskap som krävs för att fullfölja överenskommelsen (Flavian, C. et al, 2006).

Forskare har undersökt förtroendets roll i skapandet av relationer via Internet och kunnat särskilja olika steg. McKnight et al menar att konsumenter som handlar via Internet först kommer till ett undersökningssteg innan kunden är redo för att göra affärer (McKnight, D. H. et al, 2000). Detta håller ett flertal av våra intervjupersoner med om. F. Söderberg menar att många kunder använder Internet för att samla information. Nätet skall enligt honom vara en informationskälla (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09). B. Abild styrker detta då han menar att en av e-handelns främsta funktion är att bistå med information så att kunden kan förbereda sitt köp. Han menar vidare att det är en trend som växer sig starkt inom hemelektronikbranschen (Intervju Björn Abild, 2007-03-30). I detta undersökningssteg har kunden inga direkta erfarenheter och därför är förtroendet byggt på aspekter så som rykte, benägenheten att lita på andra eller att det finns vissa garantier. När kunden tagit sig igenom detta steg kommer den vara villig att ta högre risker genom att exempelvis göra en order och befinner sig därmed i förbindelsesteget. Det är individens erfarenheter med den andra parten, som hela tiden anger graden av förtroende (McKnight, D. H. et al, 2000). Detta poängterar också M. Hallberg, då han säger att erfarenheten kunden har av inWarehouse sen tidigare är det som avgör relationen (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Det vill säga att förtroende genereras som ett resultat av kunskapsansamling. Utvecklingen av nya utbyten breddar kundens information och det förändrar även förtroendet parterna emellan (McKnight, D. H. et al, 2000).

Förtroendets betydelsefulla roll i samspelet mellan företag och kund beskrivs tydligt av Zucker *"trust is vital for the maintenance of cooperation in society and necessary as grounds for even the most routine, everyday action"* (Zucker, 1986 i Child, J. & Faulkner, D. 1998:51). Förtroende är betydelsefullt då det kan reducera tiden och kraften som krävs för att bibehålla en hälsosam relation (Child, J. & Faulkner, D. 1998). Det leder till högre effektivitet, vilket resulterar i kostnadsreduktion, samt ett friktionsfritt samarbete (Fyall, A. & Garrod, B. 2005). Fokus kan istället läggas på de långsiktiga målen som eftersträvas med relationen.

### **4.3 Löften**

Upplevelsen kunden har i ett möte med ett tjänsteföretag sker inte utan påverkan av förväntningar, som skapats genom företagets externa marknadsföring i form av bland annat marknadsundersökningar, reklam, Internetkommunikation och direkt utskick. Genom dessa media ger företaget löften som bör motsvara de personliga behov, värderingar och önskemål som

finns hos kunderna. Löftena förstärks eller motverkas i kundernas tankevärld av egna erfarenheter, från word-of-mouth kommunikation eller uppfattningen av företagets image (Grönroos, C. 2002).

Personalens förmåga och motivation till att agera deltidsmarknadsförare, där de tillgodoser kundens förväntningar, skapar förutsättningar för att kunna hålla löftena. Fokus på intern marknadsföring från högsta ledningen blir därför avgörande. I dagens allt mer Internet fokuserade samhälle blir även en annan aspekt, stöd från system och teknik, viktig när företagen arbetar med att hålla löften (Grönroos, C. 2002). M. Hallberg menar att det har blivit lättare att säkerställa att löften uppfylls med hjälp av Internet, då det är svårare att garantera att löften hålls med hjälp av personell anknytning (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Det krävs dock att företagen har tillgång till rätt information om kunderna genom databaser annars blir det svårt att leverera snabb och korrekt service. Systemen måste stödja företagets arbete för att inte få negativa effekter (Grönroos, C. 2002). M. Hallberg förklarar vikten av att hålla löften i en relation så här:

*”Vi skapar en god relation till våra kunder genom att hålla våra löften. Därigenom skapar vi oss ett starkt varumärke. Det börjar ju alltid någonstans i att du ger ett löfte och att du sedan levererar det. Det är det centrala” (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).*

#### **4.4 Kundtillfredsställelse**

Kundtillfredsställelse kan definieras som *”an affective consumer condition that results from a global evaluation of all the aspects that make up the consumer relationship”* (Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1990). Enligt forskare genereras kundtillfredsställelse genom kundens förväntningar. Därför kan det sägas att tillfredsställelse är beroende av skillnaden mellan vad en kund förväntar sig och vad kunden i slutändan verkligen får (Flavian, C. et al, 2006). Kunden erhåller ett erbjudande från företaget, det kan därför vara intressant att undersöka vad detta innehåller. Parasuraman et al har försökt definiera vad ett erbjudande, som påverkar kundens tillfredsställelse, innehåller. Fem olika faktorer som ingår i ett tjänsterbjudande särskiljs, vilka är reliabilitet, pålitlighet, empati, reaktionsvilja samt konkreta saker (Parasuraman, A. et al i Söderlund, M. 1997).

Utvecklandet av kundtillfredsställelse följer en liknande process som förtroendet. Vid varje utbytesrelation fångas kundens uppfattning av ny information, vilket avgör graden av kundens tillfredsställelse (Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1990). Därför är det, enligt J. Nilsson, viktigt att vara lyhörd för kundens önskemål och preferenser samt att ständigt uppdatera sina erbjudanden (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25). Kundtillfredsställelsen är vidare starkt sammankopplad till

förtroendet kunden har till en relation. Om kunden blir tillfredställd ökar också förtroendet till relationen. Detta leder till att graden av förtroende är en konsekvens av hur väl företaget kan tillfredsställa kundens behov (Flavian, C. et al, 2006).

#### 4.5 Engagemang

Engagemang är en essentiell beståndsdel för att kunna bygga lyckade och långvariga relationer (Dwyer, E. et al, 1987). För att skapa detta engagemang hos kunden menar Cohen att företag måste skapa en emotionell sammankoppling mellan de båda parterna (Cohen, M. 2007). Engagemang mellan en kund och ett företag definieras som *“a desire to develop a stable relationship, a willingness to make short-term sacrifices to maintain the relationship and a confidence in the stability of the relationship”* (Anderson, E. W. & Weitz, B. 1976:107). Finns ett engagemang där parterna är villiga att bygga upp en stabil affärsrelation, minskar möjligheten till att relationen löses upp. Följden av detta blir att opportunistiskt handlande försvagas om relationsförbindelsen stärks (Bauer, H. H. et al, 2000). Enligt Li et al är ett stort engagemang, i relationen mellan kund och företag betydligt svårare att skapa och upprätthålla på Internet. De anser dock att det är fullt möjligt att utveckla ett engagemang hos konsumenterna för en specifik hemsida (Li, D. et al, 2007). J. Nilsson anser att Internet gör det lättare att få kunden engagerad och delaktig genom exempelvis svara på frågor, läsa på om produkter och delta i tävlingar än i fysiska butiker (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25).

#### 4.6 Jämförbarhet & Oersättlighet

Jämförbarhet är en betydelsefull faktor att beakta vid uppbyggandet av en relation mellan företag och kund. Ur ett relationsperspektiv kan jämförbarhet refereras till vilka alternativa relationer kunden kan välja istället för den nuvarande. Jämförbarhet mäter hur mycket kundens behov kan tillfredställas genom andra relationer (Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1990). I och med Internets utbredning har det blivit lättare för kunden att jämföra olika företags erbjudanden. Detta belyser J. Nilsson när han säger:

*”Konkurrensen är väldigt hård och informationen om priserna lättillgänglig. E-handelskunderna är väldigt pålästa och därmed blir de också mer kräsna” (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25).*

Dagens kunder använder i allt större utsträckning Internet för att samla viktig information. Kunden kan enkelt surfa mellan olika webbsidor vilket ökar tillgängligheten på produkter och tjänster (Grönroos, C. 2002). Internet påverkar även kundens beroende av en specifik hemsida i



olika utsträckning. Beroendet styrs av enkelheten i att jämföra de alternativa hemsidorna. Om det finns ett stort utbud av högkvalitativa hemsidor som erbjuder liknande produkter, är det mer sannolikt att en konsument byter till konkurrenternas erbjudanden (Li, D. et al, 2007). Det vill säga ju lättare en tjänst kan ersättas desto troligare är det att kunden byter till konkurrenterna. Därför är det enligt F. Söderberg viktigt att sticka ut från sina konkurrenter genom att ha en lättnavigerad och hög funktionell hemsida (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).

Oersättlighet refererar till den betydelse som resurser, vilka är sammankopplade med en specifik relation, har för kunden. Resursernas värde sjunker eller försvinner då en relation avslutas. Oersättligheten beror också till stor del på hur höga kostnader kunden åtar sig för att byta leverantör. Dessa kostnader benämns ”switching costs” och innefattar procedurmässiga kostnader, finansiella kostnader och relationskostnader (Li, D. et al, 2007). Därför måste företag utforma sin hemsida så att den är inbjudande och relevant samt att den uppmuntrar till upprepade besök (Kotler, P. et al, 2003).

**Sammanfattning:** I ovanstående kapitel framgår det att forskare lägger allt större vikt vid att företag ska erbjuda ett mer omfattande tjänsteerbjudande utöver själv kärntjänsten. Våra respondenters fokus skiljdes åt, några fokuserade på endast kärntjänster medan andra även fokuserade på bi- och stödtjänster. Vidare framkom det att förtroende är en förutsättning för att bygga relationer, ett förtroende som respondenterna ansåg lättare kunde byggas upp i den fysiska butiken. De ansåg i samstämmighet med forskarna att förtroende minskar osäkerheten i relationen. Det framkom även att e-handeln har en fördel vid infriandet av löften från företag till kund. Fördelen grundade en av respondenterna i e-handelns avsaknad av personlig interaktion ökar kontrollmöjligheterna av att löfte infrias. Löfte som enligt en respondent var grundpelaren i deras verksamhet. Något som även framgick som betydelsefullt för att skapa förtroende är kundtillfredsställelse, vilket enligt respondenterna krävde lyhördhet. Att engagemang, viljan att upprätthålla en relation, enligt forskare är svårare att skapa via Internet motsade respondenterna då de istället ansåg att Internet har bättre förutsättningar. Slutligen så har Internet ökat jämförbarheten, något som har gjort det svårare för företag att bli oersättliga. De ökade svårigheterna för företag att bli oersättliga har ökat kraven på deras skapande och byggande av relationer.

## 5. Relationer skapar mervärde

---

*Inledningsvis kommer vi i detta avsnitt att beskriva mervärdet som kan genereras ur en relation för kund respektive företag. Läsaren skall delges vad som motiverar företag respektive kund att inleda en relation. Avsnittet kommer även att beskriva hur Internet kan nyttjas för att förbättra förutsättningarna till att generera mervärde för företag och kund. Integrationens betydelse för mervärdeskapande blir också en viktig del att beskriva i detta avsnitt. Vidare sammankopplas teorin med hur fallföretagen arbetar för att skapa mervärde i relationen.*

---

### 5.1 Relationer skapar medvärde för kunden

Kunder köper inte produkter eller tjänster, de köper fördelar som dessa genererar, med andra ord det mervärde som kunden erhåller av produkten eller tjänsten (Grönroos, C. 2002). Enligt Grönroos är kundvärde ”*något som kunderna upplever i sina inre processer och i samspelet med tjänsteleverantörer när de konsumerar eller använder tjänster, varor, information, personliga kontakter, rättelser av fel och misstag eller använder andra element i en redan pågående relation*” (Grönroos, C. 2002:157). Följaktligen bör företag förse sina kunder med lösningar som inrymmer alla de faktorer som krävs för att generera värde i kundernas process (Grönroos, C. 2002).

Ulaga et al. har försökt att karaktärisera upplevt värde genom ett antal olika utmärkande drag. Den första karaktäristiska som berörs är kundvärde som något subjektivt upplevt och kan därför mätas genom upplevd skillnad mellan fördelar och uppoffringar. Ett annat karaktäristiska är att kundens upplevda fördelar och uppoffringar kan vara mångfasetterade. Slutligen är upplevt värde relativt till konkurrenternas erbjudna värde (Ulaga et al. i Walker, R. H. et al, 2006). ONOFF inser vikten av att skapa mervärde för kunden då F. Söderberg menar:

*”Det krävs ett större serviceansvar, vilket innebär att vi inte enbart ska kriga med priset utan även ge mervärde för konsumenten” (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).*

Enligt Pelton et al finns det fyra komponenter som skapar kundvärde. Det är form, plats, ägandeöverföring och tid. Form handlar om vad produkten eller tjänsten innehåller. Plats handlar istället om hur lätt produkten eller tjänsten är tillgänglig för kunden (Pelton, L. E. et al, 2002). E-handeln har en nackdel i produktens tillgänglighet för kunden, då det krävs höga investeringskostnader för att erbjuda kunden en god tillgänglighet genom effektiv distribution (Kim, E. et al, 2004). Att flera kunder därför föredrar den fysiska butiken för distribution belyser B. Abild.

*”Sjuttio procent av våra kunder hämtar sina e-handelsprodukter i butik. När kunderna gör sin beställning måste de klicka in vilken som är deras hemmabutik, det vill säga vilken butik som ligger geografiskt närmast dig” (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).*

Vidare beskrivs ägandeöverföring, som knyts till priset kunden måste betala för att erhålla en viss produkt eller tjänst. Den sista komponenten, tiden, handlar om att produkten eller varan är tillgänglig när kunden behöver den (Pelton, L. E. et al, 2002).

### **5.1.1 Säkerhet, trygghet och sociala fördelar**

I en undersökning utförd av Gwinner, Gremler & Bitner ansåg kunderna att det främsta mervärdet i en relation var att känna säkerhet och trygghet (Gwinner et al. i Grönroos, C. 2002). Denna säkerhet grundar sig i att kunden känner sig tryggare i att handla hos ett företag än i ett annat (Grönroos, C. 2002). Om kunderna inte känner denna säkerhet oroar de sig för relationen och känner sig därför osäkra samt utan kontroll. För att åtgärda denna känsla vidtar kunden handlingar för att återfå säkerhet genom ökad kontroll. Detta ökar de psykologiska kostnaderna, så kallade kontrollkostnader, vilket i sin tur leder till att mervärdet för kunden sjunker. Därför är det viktigt för företag att säkerställa denna känsla av säkerhet hos kunden (Grönroos, C. 2002). Enders och Jelassi menar att en av den fysiska butikens fördelar är att den skapar en känsla av säkerhet hos kunden, eftersom den ger en möjlighet till närvaro i lokala områden (Enders, A & Jelassi, T. 2000). F. Söderberg förklarar att ONOFF uppfattas som seriösa genom sina butiker, då kunden känner en större säkerhet i att handla på nätet (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09). Även B. Abild poängterade butikens fördel när han förklarar att kunderna känner en betydligt större trygghet när en representerande butik finns i närområdet. Han hade svårt att föreställa sig att en näthandel skulle fungera om produkterna skeppades från Polen och helpdesken var placerad i västra Indien (Intervju Björn Abild, 2007-03-30). J. Nilsson styrker, även han, butikens viktiga roll vid byggande av en relation till kunden. Han anser att deras fysiska butiker har medfört att Expert är väletablerat hos kunden, vilket resulterat i att kunden känner att deras betalningslösningar via nätet är säkra (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25).

En annan faktor, som framkom i denna undersökning, var sociala fördelar för att kunden ska känna ett mervärde. Relationen kan exempelvis utmynna i sociala fördelar genom att kunden upplever en enskild kontakt med företag och personal vilket får den att känna sig speciell (Grönroos, C. 2002). *”Samspelet kan exempelvis utformas så att kunderna får känslan av att ha sin egen kontaktperson”* (Grönroos, C. 2002). Detta har Expert utnyttjat och Björn Abild förklarar det:

*"I förlängningen så kommer man, om man exempelvis beställer en kamera, bli tilldelad en kontaktperson i närmaste butik, exempelvis kameraansvariga Eva på Stortorget, Helsingborg. Eva kommer automatiskt upp som kontaktperson när man beställer en kamera och vid behov kan man ringa Eva och då känner man sig ganska trygg. Om det skulle vara att något krisar med kameran så åker jag antingen ned till Eva på 10 minuter eller så ringer jag henne." (Intervju Björn Abild, 2007-03-30)*

## **5.2 Relationer skapar mervärde för företaget**

### **5.2.1 Lojalitet**

Enligt definition är kundlojalitet *"Individens tendens att fortsätta – över tiden – att uppvisa samma beteende som tidigare uppvisats i liknande situationer, till exempel att fortsätta köpa samma varumärke och produkt i samma butik varje gång individen har behov av samma eller liknande varumärke eller produkt"* (Reynolds et al. i Söderlund, M. 2001:29). Enligt Söderlund kan kunden vara lojal mot olika objekt så som produktgrupp, ett varumärke, en butik, en butikskedja eller en leverantör. Vidare menar han att kunder är lojala i olika grad mot olika objekt. Det finns inte enbart lojala eller icke lojala kunder, utan de flesta är lojala i olika hänseenden (Söderlund, M. 1997). M. Hallberg menar att det beror på vilket marknadssegment man pratar om. Det finns vissa som jagar den sista tio kronan och är väldigt illojala men sen finns det andra som värdesätter ett visst varumärke och är medlemskund (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Många författare menar därför att skapa lojalitet är den viktigaste utmaningen för företag idag (Söderlund, M. 1997). M. Hallberg uttrycker sig på följande sätt angående kundlojalitet:

*"Till viss gräns går det att ha lojala kunder, även om kunder generellt sätt är ganska illojala. Trots detta så vet jag att det går" (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).*

Hart et al anser att företag måste gå utöver vad som kan beskrivas god service och acceptabelt värde för att kunna uppnå lojalitet (Hart et al. i Mullin, R. 1997). I enlighet med detta menar J. Nilsson att hög servicenivå, närhet till kunden, stor produkt kunskap samt bra erbjudanden är nyckeln till att få lojala kunder (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25). Kundernas förtroende får aldrig svikas genom exempelvis ett negativt tjänstemöte eller felaktig, otillbörlig eller utebliven information (Hart et al. i Mullin, R. 1997). Att utebliven information kan ha stora konsekvenser är Expert ett bra exempel på. B. Abild förklarar att Medmerakunderna blev förbryllade när gamla Power ändrade namn till Expert. Kunderna var inte medvetna om de erbjöd samma produkter och om deras medlemskort fortfarande gällde. Dessa kunder uteblev

ett tag men han menar att de flesta är tillbaka igen (Intervju Björn Abild, 2007-03-30). Ett negativt upplevt värde hos kunden kan minska dennes lojalitet till tjänsteföretaget, medan en positiv upplevelse ökar kundens lojalitet till tjänsteföretaget. Utifrån tjänsteföretagets perspektiv ger kundlojalitet lönsamhet på ett flertal sätt. De ekonomiska fördelarna som kan uppstå vid kundlojalitet kan delas in i fyra kategorier, lägre kundvärningskostnader, intäktsökningar, kostnadsbesparingar, referenser och prispålägg (Grönroos, C. 2002).

Som en konsekvens av den ökade betydelsen av Internetservice har forskare undersökt tillvägagångssätt för att skapa lojala kunder. Det har dock visat sig vara svårt, på grund av den stora informationstillgängligheten samt valmöjligheterna som finns via Internet (Söderlund, M. 1997). Detta utgör en av e-handelns främsta nackdelar enligt Enders & Jelassi. De poängterar att lojalitet oftast är låg via Internet, detta på grund av den lättillgängliga och jämförbara informationen samt de låga ”switching costs” som Internet medför (Enders, A & Jelassi, T. 2000). M. Hallberg håller med om att det är svårt, men samtidigt menar han att det är fullt möjligt genom att se till att hålla sina löften (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). I enlighet med M. Hallberg menar även våra andra respondenter att det är fullt möjligt att få lojala kunder, då främst genom medlemskort. Forskare har kommit fram till att lojalitet genom Internet är direkt kopplad till kundens förtroende mot företaget. De menar att om kunden har förtroende för företaget är de mer benägna till att utföra upprepade köp via samma företag. Sammanfattningsvis medför därför lojalitet, genom en förtroendebaserad relation, att kundens andra alternativ hos konkurrenterna blir mindre attraktiva och att kunden överväger dessa alternativ i mindre utsträckning (Grönroos, C. 2002)

## **5.3 Relationer skapar mervärde för båda parter**

### **5.3.1 Mervärde genom sänkta relationskostnader**

Walker et al beskriver kundvärde på följande sätt. De menar att det upplevda mervärdet är en ekvation, där upplevt värde av resultatet som levererats och upplevd kvalitet på distribution, står i förhållande till de kostnader som kunden åtagit sig för att kunna utnyttja tjänsten eller varan, det vill säga det faktiska priset inklusive transaktionskostnader (Walker, R. H. et al, 2006). Det vill säga att priset bara är en del av den totala kostnaden som det innebär att vara kund. Kundens totala långsiktiga uppoffringar består av priset plus de extra kostnader som relationen medför (Grönroos, C. 2002). Därför gäller det för företag att hålla de extra kostnaderna så låga som möjligt, så att kunden kan känna ett mervärde med relationen.

Dessa extra kostnader kan benämnas på olika sätt beroende på vilket perspektiv som antas. Inom relationsperspektivet kallas de relationskostnader, medan de i transaktionsperspektivet

kallas för transaktionskostnader. Kostnaderna kan delas in i sex kategorier, sökkostnader, informationskostnader, förhandlingskostnader, beslutskostnader, kontrollkostnader och juridiska kostnader. Sökkostnader är de kostnader som uppstår för kunden för att hitta rätt företag. Informationskostnader innefattar de tillkommande kostnader som kunden erhåller för att informera sig om produkten eller tjänsten. Förhandlingskostnader består av de extra kostnader som uppstår till följd av förhandling av priset. Beslutskostnader uppstår när kunden jämför andra företags erbjudanden. Kontrollkostnader är de kostnader som uppstår när den ena parten kontrollerar att den andra parten fullföljt sina åtagande av ett kontrakt, och slutligen är juridiska kostnader de eventuella kostnader som kan uppstå vid en tvistuppgörelse. (Grant, R. M. 2005)

### 5.3.2 Minskade relationskostnader genom e-handel

Porter anser att e-handel innebär minskade relationskostnader för både kund och företag. E-handeln har förbättrat tillgången till information, vilket har medfört att kunderna enklare finner produkter eller tjänsters pris och specifikationer, vilket leder till sänkta informationskostnader (Porter, M. E. 2001). Detta belyser J. Nilsson som en viktig faktor och säger följande:

*”E-handeln är en ärlig marknad där kunderna har helt andra möjligheter. Det finns flera Internetsidor som exempelvis pricerunner som delger kunderna mycket information om produkterna och priserna, vilket underlättar för kunden”(Intervju Johan Nilsson 2007-04-25).*

E-handel ökar även bekvämligheten och servicen vid inköpet för kunden, vilket reducerar kundens beslutskostnader (Porter, M. E. 2001). Enligt Enders & Jelassi hänger detta ihop med att e-handel inte har några bestämda öppettider (Enders, A. & Jelassi, T. 2000). J. Nilsson beskriver detta då han menar att Experts införande av e-handel har möjliggjort det för kunderna att handla produkter tjugofyra timmar om dygnet (Intervju Johan Nilsson 2007-04-25).

Även Grant anser att e-handeln resulterar i kraftigt sänkta relationskostnader för kunden. Han menar att kunderna lättare kan egenkomponera samlingslösningar av produkter och service till en lägre kostnad (Grant, R. M. 2005). Enligt Chen har även sökkostnaderna kunnat reduceras kraftigt med hjälp av Internet. Resultatet grundas i att Internet har gjort det enklare att sammanstråla rätt kund med rätt företag (Chen, S. 2005). Enligt Vacca har Internet även minskat kontrollkostnaderna, genom att det blivit lättare för kunden att spåra en vara, vilket underlättar kontrollprocessen (Vacca, J. 2002). Chircu et al anser också att kundvärdet kan stiga som en följd sänkta relationskostnader vid ökad interaktion, med hjälp av Internet, mellan företag och kund. De menar att företag ska utnyttja e-handeln för att stödja kundaktiviteterna i värdekedjan, vilket

resulterar i bättre kundservice och minskade relationskostnader för kunden (Chircu, A. M. & Mahajan, V. 2005).

E-handeln kan även reducera kostnaderna för företag. Porter anser att e-handeln kan minska företagets relationskostnader genom bland annat sänkta förhandlingskostnader och ökad marknadsupptagning (Porter, M. E. 2001). Enders & Jelassi anser att detta är en av e-handelns främsta fördelar (Enders, A. & Jelassi, T. 2000). Detta ansåg även merparten av våra respondenter. B. Abild förklarar att deras främsta anledning till att de etablerade e-handel var att kunna nå en bredare marknad. Han menar att de nu kommer åt kunder som de aldrig skulle ha nått annars (Intervju Björn Abild, 2007-03-30). I enlighet med B. Abild anser också F. Söderberg att det viktigaste med att de införde e-handel var för att bredda marknaden (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).

En ytterligare möjlighet till relationskostnadsbesparing genom att utnyttja e-handel för företag kan vara att effektivisera arbetskraftsutnyttjandet. Genom att exempelvis låta kunderna utföra mer av arbetet själva, frigörs företagets arbetskraft och resurser (Adelaar, T. et al, 2001). Detta styrker J. Nilsson då han menar att e-handeln har fört kunden längre fram i köpprocessen. Han förklarar att kunderna förbereder sitt köp i lugn och ro hemma med hjälp av den produktinformation som e-handeln tillhandahåller för att sedan komma förberedd till butiken. Detta i sin tur medför att tidsåtgången till kunden kan minskas vid köpet i butik (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25).

### **5.3.3 Minskade relationskostnader genom integration**

Adelaar et al menar att en integration av de båda marknadskanalerna, e-handel och fysisk butikshandel, kan innebära sänkta relationskostnader för företag och kund. Genom integration kan företag exempelvis få minskade kostnader till följd av att e-handelns fördelar av obegränsat lagerutrymme kan utnyttjas. Då lagret tar mindre utrymme i anspråk kan istället fokus läggas på nya produkter samt produkter med hög omsättningsvolym (Adelaar, T. et al, 2001). Expert har enligt B. Abild planer på att utöka de mindre citybutikernas produktutbud genom att införa kiosker, en form av näthandel, i butikerna där kunderna erbjuds produkter ur Experts samtliga produktområden. Han menar:

*”Då kommer lilla butiken i Huldebruk ha samma sortiment som finns på Expert Stormarknad, trots deras högst begränsade lagerutrymme” (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).*

Adelaar et al anser även att en integration av e-handel och butikshandel kan leda till differentiering genom mervärdeskapande service, vilket i sin tur kan minska relationskostnaderna

för kunden. De menar att företag genom att utnyttja de båda marknadskanalerna som komplement kan erbjuda nya typer av service som ökar värdet för kunden och differentierar företaget. Adelaar et al har valt att dela in värdeskapande service i tre faser, förköps- och informationsstadiet, köpstadiet och efterköpsstadiet. Den service som delges i samtliga faser kan tydligt förbättras genom att de båda kanalerna utnyttjas på ett kompletterande sätt, vilket underlättar hela kundens köpprocess och skapar strategiska konkurrensfördelar (Adelaar, T. et al, 2001). Ström menar att det fysiska butiksnätet kan användas som showroom för e-handeln, genom vilket företag kan höja kundvärdet, eftersom företaget kan erbjuda kunderna omedelbar avhämtning och ta emot returer (Ström, P. 2000). Ett bra exempel på detta är Expert som kommit långt i denna utveckling. B. Abild menar att kunden kan välja mellan att hämta produkten som köpts via Internet i butik eller få den hemskickad. Därutöver har även kunderna en ångerrätt som möjliggör returnering av en e-handelsvara i butik eller skicka den via posten (Intervju Björn Abild, 2007-03-30). I motsats därtill erbjuder inte ONOFF samma möjligheter. F. Söderberg förklarar att de har olika köpvillkor på nätet och i butik. Om kunderna väljer att handla via e-handel erbjuds inte möjligheten att hämta produkter i butik. De måste vidare betala en inlämnings- eller serviceavgift om e-handelsvaran lämnas i butik (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09). Vidare anser Chircu et al att det finns svårigheter i att öka kundvärdet genom att statistiskt minska varje individuell relationskostnad. Istället bör tjänsteföretag genomföra en dynamisk segmentering av kunderna genom att ge dem möjligheten att välja mellan olika marknadskanaler med skilda relationskostnader i varje steg i inköpsprocessen (Chircu, A. M. & Mahajan, V. 2005). Detta i sin tur kan skapa konkurrensfördelar för tjänsteföretaget. ONOFF är väldigt tydliga med att kunden kan välja marknadskanal beroende på vilken relation och tillhörande kostnader de vill ha. F. Söderberg menar:

*”Vi låter konsumenten själv välja det som är viktigast för honom/henne. Om priset och sortimentsbredden är det viktigaste vill vi att konsumenten väljer vår onlineshop. Om konsumenten istället eftersträvar ett utvalt sortiment, personlig kontakt och ett högt servicevärde vill vi att konsumenten väljer butiken” (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).*

**Sammanfattning:** Det som framgick i ovanstående kapitel var att kunden köper mervärde, skillnaden mellan de resurser som ges och de som fås. Ett viktigt tillvägagångssätt för att skapa mervärde var hög tillgänglighet, något samtliga våra respondenter poängterade. Det framkom även att den fysiska butiken har en betydelsefull roll för att skapa mervärde. Exempelvis skapar butikerna, enligt respondenterna, mervärde då de ökar säkerhetskänslan hos kunden. Ett



tillvägagångssätt som framlyftes för att skapa ytterligare säkerhet var att delge varje kund en kontaktperson i närmaste fysiska butik. Något som istället skapade mervärde för företaget var att en relation kunde resultera i lojala kunder. Detta ansåg respondenterna svårt, men dock möjligt genom god service, produktkunskap, attraktiva erbjudanden samt medlemskort. Det viktigaste som framkom för att skapa lojala kunder var att bygga upp ett förtroende mellan parterna. I kapitlet framkom det även att e-handeln kan bidra till sänkta relationskostnader. Huvudsakligen genom att den erbjuder lättillgänglig information och ökad bekvämlighet för kunden. Den möjliggör även att företag på ett effektivt sätt kan öka sitt produktutbud och få kunden att utföra fler uppgifter i relationen. Det framgick även att en integration av marknadskanalerna kan skapa mervärde. Enligt forskare och respondenter är det främst genom att ge kunden valmöjligheter som mervärde skapas.

## 6. Taktiska faktorer grundläggande för relationsstrategin

---

*I detta avsnitt kommer vi att presentera två, enligt Grönroos, elementära faktorer som ligger till grund för byggandet av långvariga relationer. Den första faktorn behandlar direktkontakt med kunden och används för att behysa närvarons betydelsefulla roll i relationsbyggandet. Utifrån direktkontakt med kunden kan vi beskriva våra fallföretags arbets sätt för att komma nära kunden. Den andra faktorn beskriver vikten av att utveckla ett kundinriktat servicesystem. Den framställer även vilka resurser som fått ökad betydelse för våra utvalda fallföretag i skapandet av relationer mellan företag och kund.*

---

### 6.1 Direktkontakt med kunden

Relationen till kunden kan vara en nära relation som är direkt och personlig, men den kan också vara en distansrelation som är indirekt och opersonlig. Eftersom relationsstrategin grundas i förtroendefull samverkan med kunderna bör tjänsteföretag ändå försöka att lära känna kunden närmare och om möjligt behandla varje enskild kund individuellt. Oavsett hur nära företaget kommer önskesituationen där varje kund behandlas individuellt kan företag alltid försöka komma kunden så nära som möjligt (Grönroos, C. 2002). M. Hallberg förklarar att detta blivit betydligt lättare med hjälp av deras fysiska butiker. Han menar att de nu kan nå kunden på ett djupare plan i någon sorts personlig mening (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Även Gummesson understryker vikten av närhet vid skapandet av relationer till kunden. Denna närhet kan vara av fysisk, mental och emotionell karaktär. Vidare menar han att ju större det mentala eller

geografiska avståndet är parterna emellan desto svårare är det att bygga långvariga relationer (Gummesson, E. 1998, i Hallgren, Ö. 2004). Därför är en av e-handelns främsta nackdelar att den saknar fysisk närhet, vilket leder till att det blir betydligt svårare att etablera förtroende (Enders, A. & Jalassi, T. 2000). Detta är en av förklaringarna till att inWarehouse har valt att etablera fysiska butiker. M. Hallberg förklarar att den främsta anledningen till varför de började med butiker var att öka kännedomen och närvaron på den lokala marknaden (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Vid fysisk distans skapas även problem med det fysiska flödet, vilket exempelvis innefattar test av produkt, produktleveranser och returnering av produkter. E-handelns avsaknad av "shoppingresan" blir butikens främsta fördel då den kan erbjuda fysisk närvaro. Kunderna har i den fysiska butiken möjlighet att röra vid, känna, lyssna och testa produkten samt att få personliga råd från säljpersonalen öga mot öga (Enders, A. & Jelassi, T. 2000). Detta håller F. Söderberg med om, då han säger att fördelen med butikerna är att kunderna fortfarande kan klämma och känna på produkten (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09). En nackdel som dock kan uppstå när ett företag enbart erbjuder fysisk närvaro beskrev B. Abild enligt nedan:

*"Vi blev showrooms. Kunderna gick in i våra butiker för att känna på produkten för att sedan beställa den på nätet hos ett annat företag som erbjuder e-handel" (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).*

F. Söderberg anser dock att detta problem kan överbryggas genom att arbeta med två marknadskanaler. Han menar:

*"Man behåller närvaron hos kunden genom att den själv kan göra valet om att titta på varan i butik och handla den i webshoppens eller vice versa. Det blir en säkerhetsventil" (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09)*

Även B. Abild anser att detta problem kan reduceras genom att arbeta med två marknadskanaler. Han menar att Expert på så sätt kan utnyttja det bästa utav två världar. Kunden kan sitta hemma i lugn och ro och beställa produkten, för att sedan hämta den hos en människa. Många kunder tycker, enligt honom, att detta är tryggt (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).

Enders och Jelassi menar att kunden bör ges möjlighet att samla den avgörande informationen för att känna säkerhet och rätt känsla i samband med köpet i den fysiska butiken (Enders, A & Jelassi, T. 2000). Detta var en av huvudledningarna till varför inWarehouse

började med att etablera fysiska butiker. M. Hallberg förklarar att deras taktik var att nå kunder som inte var riktigt mogna för e-handel, genom att erbjuda dem samma låga, smarta priser som på nätet i butik, med förhoppningen om att vinna deras förtroende (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).

## 6.2 Kundinriktat servicesystem

För att utveckla ett bra servicesystem är fyra slags resurser av stor vikt: kunder, teknik, personal och tid. *Kunderna* har en mer aktiv roll än i vanliga fall. Kvaliteten på erbjudandet är till stor del beroende av kundens inflytande på tjänsten. *Tekniken* är en annan viktig resurs vid utvecklandet av ett servicesystem, som har fått allt mer betydelse. Informationsteknikens utveckling och den växande användningen av Internet har medfört nya möjligheter för företag att utveckla sina tjänsteerbjudanden. Detta kräver dock att datoriserade system och informationsteknik som exempelvis Internetsidor är utformade från ett kundperspektiv (Grönroos, C. 2002). För att säkerställa detta krävs det att hemsidan är användarvänlig samt utformad på ett sätt som får kunden att vilja återvända (Kotler, P. 2003). *Personalens* engagemang, attityd och uppträdande blir också viktigt vid byggandet av relationer. Om inte personalen agerar på ett kundinriktat sätt kan det påverka hela servicesystemet. Även *tiden* är en väsentlig resurs vid utformandet av ett servicesystem. *Kunderna* måste uppleva att den tid de ägnar åt relationen med ett företag är väsentlig. Om tiden används på ett ineffektivt sätt uppstår extra relationskostnader (Grönroos, C. 2002). Tiden som resurs har också förändrats betydligt med Internets användning vid försäljning. Detta belyser J. Nilsson när han säger:

*”Dagens samhälle är tidspressat, vilket innebär att när kunden väl är ledig vill den inte spendera belgen i butiker. Då blir nätet ett sätt att handla istället”*(Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25).

**Sammanfattning:** Som framgår ur ovanstående kapitel utnyttjar våra fallföretag, i stor utsträckning, den fysiska butiken för att komma kunden nära, något som samtliga respondenter framlyfte som högst betydelsefullt. För att skapa både en fysisk- och en virtuell närvaro ansåg de att marknadskanalerna skulle användas tillsammans, eftersom de då kunde erbjuda det bästa av två världar. I kapitlets andra del framkom det att teknik och tid har fått ökad betydelse för företag i utvecklandet av ett kundinriktat servicesystem, vilket ställer högre krav på att företag utvecklar dessa resurser.

## 7. Verktyg vid relationsbyggande

---

*Detta avsnitt beskriver fyra, enligt oss, viktiga verktyg som kan fungera som hjälp för företag vid relationsbyggande. Inledningsvis beskrivs design av marknadskanalerna efter de nya marknadsvillkor som råder. Avsnittet belyser även viktiga element i utformandet av marknadskanaler för att stärka kundrelationen. Vidare beskrivs kunddatabasen som ett instrument som företag kan utnyttja för att samla och lagra information och genom det öka kundkännedomen. Därefter beskrivs vikten av olika typer av kommunikation och dess betydelse för att inte skapa misstro och förvirring hos kunderna. Slutligen beskrivs varumärket som en viktig resurs och ett relationsverktyg som företag kan använda för att öka kundens förtroende för företaget. Löpande kommer viktiga kopplingar att göras till våra fallföretag för att delge läsaren med deras förhållningssätt till dessa verktyg.*

---

### 7.1 Marknadskanalsdesign

Marknadsförutsättningarna för marknadskanaler har sedan millennieskiftet förändrats drastiskt. Den tidigare traditionella ekonomiska utväxlingen skedde huvudsakligen vid fysisk närhet. Idag har dock den ekonomiska utväxlingens karakteristiska omdefinierats till följd av teknologiska innovationer, så som Internet, samt globalisering. E-handeln som marknadskanal kan idag erbjuda produkter till miljontals människor oberoende av deras lokalisering. Därför menar J. Nilsson att e-handeln idag är en hygienfaktor som är avgörande för att stå sig i konkurrensen (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25). Numera är marknadskanaler informationsdrivna och kundorienterade utväxlingsrelationer. Detta har medfört att marknadsaktörer måste ta beslut som berör marknadskanalens utformning eller omformning för att möta kundernas behov. Pelton et al menar att behovet av att designa eller omstrukturera marknadskanaler uppstår när en marknad förändras, när nya produkter eller produktlinjer utvecklas, eller vid beslutet att etablera sig på en ny marknad (Pelton, L. E. et al, 2002). Enligt B. Abild består förändringsarbetet inte av enstaka förändringar, utan det är en ständigt pågående process där marknadskanaler hela tiden kan effektiviseras (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).

Om designen eller omformningen utformas på ett lyckosamt sätt kan företag skapa konkurrensfördelar på marknaden. När beslut rörande marknadskanalens utformning ska tas är det viktigt att ta hänsyn till de marknadsfunktioner kanalen har eller ska leverera. Pelton et al menar att detta beslut kan utvärderas med hjälp av att se till ”Efficiency” och ”Effectively”. ”Efficiency” ser till produktiviteten, det vill säga kanalens inre effektivitet. ”Effectively” å andra sidan ser till den yttre effektiviteten, med andra ord om marknadskanalen tillhandahåller de

behov som finns på marknaden. Hur bra en marknadskanal eller flera marknadskanaler i slutändan åstadkommer tillsammans påverkar i sin tur kundnyttan (Pelton, L. E. et al, 2002).

### **7.1.1 Marknadskanalsdesign styrs av kundefterfrågan**

Vid utformningen av en marknadskanal är det viktigt att ta hänsyn till vad kunderna efterfrågar. Pelton et al nämner ett antal kriterier utifrån vilka kunder väljer att göra sina inköp, vilka är viktiga att undersöka för att nå den bästa kanaldesignen. Den första faktorn bekvämlighet, som kan delas in i rumslig eller tidsmässig, är viktig att undersöka. Tidsmässig bekvämlighet kan exempelvis vara en produkts leveranstid, vilket kunder mestadels önskar att vara kort. Rumslig bekvämlighet innebär istället hur lätt en kund kan erhålla en produkt eller service (Pelton, L. E. et al, 2002). Både den rumsliga och tidsmässiga bekvämligheten har Expert och inWarehouse försökt att ta vara på genom att erbjuda sina kunder hämtning av e-handelsprodukten i sina fysiska butiker, vilket förkortar leveranstiden samt ökar bekvämligheten i avhämtningen. J. Nilsson anser att leveranstiden är längre om kunden beställer en vara över Internet än i fysisk butik (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25). Utbudsbredden som kunden efterfrågar är också väsentlig vid utformandet av marknadskanalen. De flesta kunder efterfrågar oftast en stor bredd i sortimentet eftersom det då finns större möjlighet att hitta en produkt eller service som exakt matchar kundens behov. Även detta har med hjälp av Internet kunnat säkerställas ytterligare. E-handeln kan erbjuda ett brett produktutbud, vilket enligt Kim et al innebär att de når en bred publik på ett effektivt sätt (Kim, E et al, 2004). Detta håller F. Söderberg med om, då han menade att e-handeln tillför ett bredare sortiment och kunderna får på så sätt ett större utbud att välja på förutom de som finns i butikerna (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09). Slutligen är service viktigt vid design av marknadskanal. God service innebär att en marknadskanal förser kunden med flera marknadsfunktioner, vilket ställer andra krav på marknadskanalens utformning. Sammantaget anser Pelton et al att det är viktigt att utforma marknadskanalerna efter marknadens efterfrågan (Pelton, L. E. et al, 2002). Som M. Hallberg förklarar är webben väldigt snabbriktig, medan butiken är trögare och därför gäller det att butiken måste visa de hetaste erbjudandena och ha de i lager samt de hetaste priserna för att kunna möta den snabbt föränderliga efterfrågan. Detta menar han leder till att det krävs mer av butikerna idag för att kunna hänga med (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).

## **7.2 Kunddatabas**

För att företag effektivt skall kunna arbeta utifrån ett relationsperspektiv är det avgörande att bygga och aktivt arbeta med en kunddatabas (Kotler, P. 2003). IT-system och databaser där

kundinformation är lättillgänglig, ger företagen ökade möjligheter att samverka med kunden. Den information som finns att tillgå om kunden är mer korrekt, vilket medför att personalens interaktion med kunden får högre kvalitet (Grönroos, C. 2002). En stark kunddatabas kan vara en konkurrensfördel i dagens konkurrensintensiva värld. Företaget kan använda databasen för att leta efter och rangordna olika kundgrupper för att kunna rikta olika erbjudande och individuellt anpassade lösningar till enskilda individer (Kotler, P. 2003). M. Hallberg förklarar vikten av att använda sig av kunddatabaser på följande sätt:

*”Internet är en kommunikationskanal som kan registrera allt som kunden handlar. På så sätt har man bättre möjlighet att få kundens adressuppgifter och e-mail vilket leder till att vi på ett effektivt sätt kan fortsätta kommunicera med de flesta av våra kunder. Detta i jämförelse med fysiska butiker som tar en order och kunden går ut genom dörren och de har inte en aning om vem kunden var” (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).*

### **7.3 Kommunikation**

Att hantera företagets marknadskommunikation och image blir en nödvändig del i arbetet med att utveckla tjänsteerbjudande. På så sätt kan man säga att marknadskommunikation är en viktig del i företagets marknadsföring. Det särskiljs mellan den traditionella marknadsfunktionens kommunikation och den kommunikation som hör ihop med interaktiv marknadsföring. Den förstnämnda kommunikationen inrymmer löften och information som kan vara både sanna och falska för kunden, medan den sistnämnda formen av kommunikation motsvarar verkligheten, så som kunden upplever det. Det vill säga, beroende på hur kunden upplever företagets kommunikation kan den ha en positiv eller negativ kommunikationseffekt på kunden. För att få en positiv kommunikationseffekt är det av stor betydelse att företagen sammankopplar dessa två till en integrerad marknadskommunikation. Integrerad marknadskommunikation kan definieras som *”En strategi, där traditionell mediemarknadsföring PR och annan media samordnas med kommunikationsaspekten hos varor och tjänsters leverans och konsumtion, samt med kundservice och andra kundkontakter”* (Grönroos, C. 2002:293). M. Hallberg styrker detta genom att förklara att företaget först ger löften genom PR och olika marknadskanaler för att skapa en bild av det företaget erbjuder. Sedan kommer enligt honom den viktigaste delen och det är att leva upp till de löften som lovats kunden (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Om kunden upplever att denna integrerade marknadskommunikation inte fungerar kan kunderna få en negativ kommunikationseffekt. Exempelvis kan detta uppstå om ett säljbrev lovar en sak, medan kunden möter verkligheten med ett annat budskap. Någonstans i allt det kan det finnas frånvaro av

kommunikation, avsiktlig eller oavsiktlig, som bidrar till att öka förvirringen i den totala kommunikationsprocessen (Grönroos, C. 2002). Många av våra respondenter har upplevt att det uppstått förvirring genom oklar kommunikation. B. Abild förklarar att den största svårigheten med dubbla marknadskanaler är den differentierade prissättningen de har i butik och på e-handeln. Han menar vidare att det är viktigt att ha en trovärdig och logisk prissättning. Med detta menar han:

*”Om kunden går in på e-handeln och ser att videokameran kostar 2500 och sen går förbi butikens skyltfönster och ser att den kostar 3500 då blir det lite krockar” (Intervju Björn Abild 2007-03-30).*

Men han förklarar också att kunderna måste förstå att de inte kan ha samma priser på nätet som i butik, då det är en annan prisbild (Intervju Björn Abild, 2007-03-30). M. Hallberg däremot förklarar att det går att ha likadana priser i butik som på nätet. Han menar att det är ett måste då det annars skapar trovärdighetsproblem. Han poängterar dock att de har en fördel gentemot många av sina konkurrenter, då deras butiker inte har ett resultatkrav som måste uppfyllas (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).

### **7.3.1 Olika källor till kommunicerade budskap**

Kommunicerade budskap kan komma från flera olika källor. Duncan och Moriarty skiljer mellan planerade budskap, produktbudskap, servicebudskap och oplanerade budskap (Duncan & Moriarty i Grönroos, C. 2002). Planerade budskap är ofta masskommunikation genom olika media såsom TV, DR samt Internet. En fördel med Internet är att företag kan kommunicera till flera olika kundsegment på en global nivå. (Kotler, P. 2003). B. Abild styrker detta genom att förklara:

*”Genom vår e-handel kan vi nå en bredare marknad samt att vi når kunder som vi aldrig fått annars” (Intervju Björn Abild, 2007-03-30).*

En vidare fördel med planerade budskap är enligt Enders och Jelassi att Internet skapar en möjlighet att gå från marknadssegmentering till marknadsfragmentering genom att dela marknaderna i små kundgrupper och anpassa specifika produkter till individuella behov (Enders, A. & Jelassi, T. 2000). Detta håller J. Nilsson med om då han förklarar:

*”Man kan mycket enkelt, baserat på kundens köpmönster, rikta specialdesignade erbjudanden till olika kunder/kundgrupper” (Intervju Johan Nilsson, 2007-04-25).*

Genom att integrera ett företags planerade budskap menar Ström att ytterligare fördelar kan skapas. Korsmarknadsföring mellan de båda marknadskanalerna kan kostnadseffektivisera företags planerade marknadsföring, vilket kan resultera i besparingar av företags marknadsföringskostnader (Ström, P. 2000). Enligt B. Abild väljer Expert att i låg utsträckning marknadsföra de båda marknadskanalerna gemensamt. Den i dagsläget ända gemensamma marknadsföring som sker är e-handels begränsade medverkan varannan vecka i de fysiska butikernas direkta reklamutskick. Han säger dock att när e-handels funktionalitet uppnått en önskvärd nivå och barnsjukdomarna är borta kan det hända att de går ut och marknadsför e-handeln på ett offensivare sätt i deras fysiska butiker (Intervju Björn Abild, 2007-03-30). Grönroos poängterar dock att företag ska vara medvetna om att planerade budskap är de budskap som kunden litar minst på, då de är planerade (Grönroos, C. 2002).

Produktbudskap är istället de budskap som företags erbjudande, de fysiska varorna, kommunicerar (Grönroos, C. 2002). Detta kan bland annat gälla utseende, design och användbarhet. Via Internet har det blivit betydligt lättare och effektivare att kommunicera vilka produkter som erbjuds samt vilka fördelar de olika produkterna har (Kotler, P. et al, 2003). Internet medför även att företag kan utveckla en mer effektiv marknadsföringsmetod genom att anpassa mixen av produkter och kundstöd. Detta eftersom Internet till skillnad från traditionella marknadsföringsmetoder, som grundar sig på envägskommunikation, är ett interaktivt medium, vilket resulterar i att företag kan samla information från kundinteraktionen (Kim, E. et al, 2004). Genom att integrera marknadskanalerna kan informationen från kundinteraktionen utnyttjas i högre utsträckning, vilket kan skapa fördelar för både företag och kund (Ström, P. 2000). Att även dela information om exempelvis kundregister, lagersaldo och produktinformation kan skapa synergier. Detta styrker F. Söderberg när han förklarar e-handels funktioner. Han menar att hemsidan kan tjäna som en informationssida till butikerna, där säljarna kan få information angående bland annat lager och sortiment (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).

Servicebudskap som är den tredje källan till budskap är de budskap som grundas i serviceprocessen. Det kan vara allt från personalens uppträdande till hur system och teknik fungerar (Grönroos, C. 2002). Serviceprocessen innehåller ett stort mått av kommunikation, inte minst med hjälp av Internet. Kunden får både värdefull information och i bästa fall en känsla för förtroende ur detta samspel. Å andra sidan kan effekten också vara negativ, om serviceprocessen inte utfaller på ett positivt sätt. Om Internets funktioner inte är välutvecklade försämras



serviceprocessen. Detta styrker M. Hallberg när han säger att de ständigt försöker att utveckla hemsidans funktionalitet och användarvänlighet (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).

Den sista källan till kommunikation är oplanerade budskap, vilka anses vara de mest trovärdiga. Dessa budskap kommer ofta från andra kunder som samspelar med ett givet tjänsteföretag under serviceprocessen och som har något bra eller dåligt att säga. Word-of-mouth kommunikation har en stor betydelse för kund och företag i kommunikationscirkeln (Grönroos, C. 2002). J. Nilsson menar att nöjda kunder är den bästa marknadsföringskanalen ett tjänsteföretag kan önska sig (Intervju J. Nilsson 2007-04-25). Word-of-mouth kommunikation har fått en ännu större betydelse med det ökade användandet av Internet. M. Hallberg förklarar detta genom att beskriva forumens betydelse i kommunikationen mellan företag och kund. Han säger:

*"Internet erbjuder ett verktyg för att kontrollera huruvida ett företag lever upp till de löften de ger. Genom forums och recensioner blir vi varje minut bedömda om hur vi upplevs och om vi håller våra löften, vilket är helt andra förutsättningar än för den fysiska butiken. Detta leder till att potentiella kunder hela tiden vet resultaten och kan ta beslut därefter"*(Intervju Michael Hallberg 2007-05-16).

## 7.4 Varumärke

Ett viktigt verktyg för tjänsteföretag för att kommunicera sin image, skapa förtroende samt differentiera sig är varumärket (Kotler, P. 2003). M. Hallberg förklarar vikten av varumärke i skapandet av förtroende. Han menar att en majoritet av kunderna vill göra sitt första e-handels köp med en aktör vars varumärke de känner igen (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Varumärket är också ett företags mest värdefulla tillgång och det gäller för företag att ta vara på denna viktiga resurs (Kotler, P. 2003). Enligt M. Hallberg är varumärket relationen till kunden, han ser det som en samling av löften till kunden (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Ett varumärke är också ett namn, ett uttryck, ett tecken, en symbol eller en kombination av dessa faktorer som har för avsikt att identifiera ett företags produkter och tjänster samt differentiera dem från konkurrenterna. Tjänsteföretag måste inse att deras varumärke är mer än en produkt eller service, det definierar vad företaget gör, eller ännu viktigare vad företaget står för (Kotler, P. 2003).

J. Nilsson menar att Expert har en stor fördel i sitt starka varumärke. Kunderna vet vad de är bra på (Intervju J. Nilsson 2007-04-25). I enlighet med honom belyser F. Söderberg vikten av att de är en stor och stark aktör på butikssidan vilket ger dem en fördel på Internet (Intervju

Fredric Söderberg, 2007-05-09). M. Hallberg uppfattar detta på liknande sätt, då han menar att tidigare renodlade butikskedjor har en fördel av sitt starka varumärke vid etablering av e-handel. Den fysiska butiken, menar han, är ett sätt för att bygga trovärdighet för kunden (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Tjänsteföretag med butikshandeln äger oftast ett väletablerat varumärke idag, vilket ger dem en fördel på Internet. Detta är ett resultat av butikshandeln långa historia, då den redan etablerades i samband med att samhällen växte fram och att handeln koncentrerades till specifika gator och distrikt på dessa platser (Davies, B. & Ward, P. 2002). Enders och Jelassi poängterar att butikens fördel är att dess historia ger kunden en kännedom och trygghet gällande varumärkesattributen rykte, förtroende och trovärdighet (Enders, A & Jelassi, T. 2000). Även enligt M. Hallberg har den fysiska butiken en stor fördel vid byggande av varumärke, då han anser att den kan ses som en tredimensionell annons för företag som istället för att kosta pengar genererar intäkter (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16). Butikernas fördel gällande varumärke kan sedan ge e-handeln trovärdighet, samtidigt som en välfunktionell och väldesignad e-handel kan stärka bilden av hela företaget (Ström, P. 2000). E-handel har i motsats svårigheter i att bygga upp ett starkt varumärke eftersom Internet erbjuder en enormt stor mängd av information vilket försvårar synligheten. Till följd av dessa problem är det väldigt kostsamt för renodlade e-handelsföretag att bygga ett varumärke (Enders, A & Jelassi, T. 2000). Detta påstående håller dock F. Söderberg inte med om. Han anser istället att Internet ökar ett varumärkes synlighet (Intervju Fredric Söderberg, 2007-05-09).

Eftersom grunden för varumärket redan finns i form av själva varan, blir den centrala delen av varumärkets utveckling en fråga om planerad marknadskommunikation (Grönroos, C. 2002). Varumärket är ett företags image som uppstår i kundens sinne genom budskap från bland annat produkter och tjänster, service, anställda, planerad kommunikation samt rykten (Grönroos, C. 2002). Grant menar att ett rykte kopplas till företag precis lika mycket som till ett varumärke. Därför blir varumärket en ryktstillgång, där värdet är beroende av det förtroende som byggts upp hos kunden (Grant, R. M. 2005). I samband med att kunden får en aktiv roll i varumärkets utvecklingsprocess blir förståelsen för märket annorlunda. Då utvecklas en varumärkesrelation och allt kopplat till denna skapar mening i kundens sinne. Om varumärkets värde sjunker, blir kunden mer öppen för andra tjänsteföretag och lösningar. Ökar värdet istället kan tjänsteföretag förvänta sig att kunden fortsätter att vara lojal (Grönroos, C. 2002). Därför blir det viktigt att tjänsteföretag fokuserar på att förmedla ett budskap som kommunicerar fördel eller ställning, för att kunna differentiera sig från konkurrenterna. Bilden måste stärkas genom allt som företaget gör och står för (Kotler, P. 2003). Den image ett tjänsteföretag har återspeglar det värde som kunden förbinder med organisationen (Grönroos, C. 2002). Ett starkt varumärke blir därför

viktigt eftersom det är ett sätt för företaget att garantera tjänstekvalitet från företaget till kunden (Grant, R. M. 2005). M. Hallberg tar det ett steg längre och menar:

*”Varumärket är det samlade löftet till kunden. Det är hur vi levererar, vad vi levererar och till vilka priser. Det vill säga med vilken exakthet kunden kan lita på vad vi säger. För mig är relationen varumärket” (Intervju Michael Hallberg, 2007-05-16).*

**Sammanfattning:** Det som framkommit i ovanstående kapitel är att respondenterna ser den rumsliga- och tidsliga bekvämligheten samt utbud som de mest väsentliga delarna vid utformandet av marknadskanaler. Kundefterfrågan förändras dock kontinuerligt och i rask takt vilket kräver att företagen är snabbföränderliga. Att utveckla marknadskanalerna är en ständig process. Det framkom även att ett viktigt verktyg för att öka kundkännedomen är kunddatabaser, något som enligt respondenterna ökat i betydelse om man vill hålla sina löften till kunden. Sedan togs kommunikation upp och hur Internet har skapat andra förutsättningar och möjligheter för att om möjligt kundanpassa kommunikationen. Det framkom även att oplanerade budskap växt ytterligare i betydelse till följd av diskussionsforum. Forum där kunden kontinuerligt utvärderar relationen till företaget. För att hålla en god relation med kunden krävs det ännu mer idag att företag, speciellt de med två marknadskanaler, integrerar budskapen så att de inte motsäger varandra och skapar kundförvirring. Slutligen framkom det att varumärke är relationen till kunden. Varumärket spelar en väsentlig roll i att differentiera företaget och skapa lojala kunder. Det som bestämmer ett varumärkes värde är företagets prestationer i att uppfylla löften. För att bygga ett förtroende och skapa trovärdighet för varumärket valde våra respondenter att utnyttja den fysiska butiken.

## 8. Värdeskapande faktorer

---

*I detta analysavsnitt kommer vi att beskriva och analysera ett antal viktiga faktorer vi identifierat som hybridretailers bör arbeta med för att skapa och upprätthålla en bättre relation till kunden i de båda marknadskanalerna. Genom framställningen av teori och empiri har vi kunnat utkristallisera sju värdeskapande faktorer som vi anser vara viktiga för hybridretailers i deras relationsbyggande till kunden. Grunden till identifikationen av dessa faktorer ligger i e-handeln och butikshandelns respektive för- och nackdelar. De värdeskapande faktorer vi anser att hybridretailers bör arbeta med är närvaro, interaktion, information, sortiment, distribution, kommunikation samt varumärke.*

---

### 8.1 Närvaro – En grundförutsättning

Ju större det mentala eller geografiska avståndet är mellan kund och företag desto svårare är det att bygga en relation parterna emellan. Det är viktigt att kunden känner att det finns något som binder dem till tjänsteföretaget. Denna känsla av tillhörighet till en annan person eller företag måste förtjänas av företaget. Därför anser vi att det är av stor betydelse för tjänsteföretag att skapa en närvaro hos kunden.

Till följd av Internets utbredning kan närvaro idag delas in i två kategorier. Traditionell butikshandel tillhandahåller en fysisk närvaro medan e-handeln tillhandahåller en virtuell närvaro. För hybridretailers blir på så sätt närvaron idag betydligt mer komplex vilket vi anser ökar kraven på företag om de vill bli ”top of mind”. E-handeln har fördelen att den på ett kostnadseffektivt sätt kan erbjuda en bred geografisk närvaro som gör att kunder oavsett geografisk lokalisering kan genomföra inköp. Något som resulterar i att företag inte måste vara fysiskt närvarande för att kunden ska kunna göra sina inköp, utan det enda som krävs är en virtuell närvaro mellan företag och kund. Denna marknadskanal gynnar de kunder, som föredrar att göra sina inköp via Internet, vilken är en allt mer betydelsefull kundgrupp som ökar i rask takt. En kundgrupp som vi anser blir allt mer viktig för företag att infinna en närvaro hos. De respondenter som tidigare enbart varit verksamma med butikshandel påpekade betydelsen av denna kundgrupp, genom att förklara att deras viktigaste anledning till att etablera e-handel var att bredda sin geografiska upptagningsförmåga. I motsats kan den fysiska butiken erbjuda ett djup i närvaron. Detta anser vi kan medföra ett ökat förtroende hos kunden, då närvaro och trygghet kopplat till tjänsteföretaget ökar i kundens medvetande. Med fysisk närvaro kan tjänsteföretag dels nå de kunder som prefererar att göra sina inköp via en fysisk kontakt, men även de som inte är e-handelsmogna. Trots att Internet fått en allt större betydelse i konsumenternas vardag kan vi utifrån vår empiri

utläsa att många kunder vill ha en personlig kontakt vid inköpet, i synnerhet när det gäller dyrare produkter så som en TV eller dylikt. Detta stärkte B. Abild då han förklarade att service och personlighet alltid kommer att vara viktigt i all framtid. Det kommer aldrig att bli en framtid då det enbart handlar om Internet. Även M. Hallberg poängterade att e-handeln aldrig kan skapa ett djup eller mental närvaro på samma sätt som en fysisk butik.

I skapandet av närvaro är det även viktigt att beakta närhet och avstånd för att skapa en relation mellan företag och kund. Ett avstånd mellan företag och kund kan både upplevas mentalt och geografiskt. För att bygga långvariga relationer bör företag försöka minska det mentala och det geografiska avståndet till kunden. Den fysiska butiken får en stor betydelse för att minska det mentala avståndet som finns i kundens sinne. Många kunder vill ha en fysisk kontakt med företaget för att känna säkerhet och en mental närhet. Den fysiska kontakten skapar ett starkare avtryck i kundens medvetande, vilket ökar möjligheterna till att en relation inleds. Under relationens process byggs ett förtroende upp, vilket medför att kunden känner att det mentala avståndet minskar. M. Hallberg förklarade att han uppmärksammat detta beteende. När kunderna först genomfört ett inköp i den fysiska butiken minskar det mentala avståndet, vilket enligt honom leder till att osäkerheten att handla via inWarehouse e-handel minskar. En osäkerhet som tidigare kretsat kring e-handelns betalningslösning. Ett ytterligare tillvägagångssätt, som vi utifrån vårt empiriska material anser är ett effektivt sätt för att minska det mentala avståndet, är att delge kunden en kontaktperson i den fysiska butiken.

För att istället minska det geografiska avståndet mellan kund och företag blir e-handeln till stor fördel. E-handeln möjliggör för kunden att införskaffa sig ett företags produkter oavsett lokalisering. Det krävs endast en uppkoppling mot Internet för att ta del av ett företags produkter och tjänsteutbud. E-handelns möjlighet till att nästintill eliminera det geografiska avståndet är en av e-handelns främsta fördelar. Den tillåter kunden att sitta hemma och göra sina inköp för att sedan få tjänsterna hemlevererade. Eftersom kunderna inte behöver uppsöka en fysisk butik för att genomföra sina inköp anser vi att möjligheten ökar till att kunden gör upprepade köp med en specifik leverantör. Alltså kan e-handelns avsaknad av geografiska begränsningar leda till fler lojala kunder.

En ytterligare viktig funktion närvaro besitter är att hjälpa tjänsteföretag att bygga en relation till kunden. Då förtroende är en grundförutsättning för att skapa en relation blir det viktigt att vinna kundens förtroende. Ett viktigt element i byggandet av förtroende är den fysiska närvaron. Då e-handeln saknar direkt fysisk kontakt med kunden blir det svårare att etablera förtroende enbart med e-handeln. M. Hallberg poängterade att det är viktigt att ha en lokal närvaro vid byggandet av förtroende. Även B. Abild ansåg det svårt att bygga förtroende utan att

erbjuda fysisk kontakt. Han hade svårt att föreställa sig ett e-handelsföretag som skeppade produkterna från Polen och där helpdesken var lokaliserad i västra Indien. Vi tror att anledningen till han ansåg att det skulle innebära problem var att det fysiska avståndet mellan företaget och kunden, vid de förutsättningarna, blir för stort.

## 8.2 Interaktion – En nödvändighet

Den tidigare traditionella ekonomiska utväxlingen skedde huvudsakligen genom fysisk närhet. Idag har dock utväxlingsrelationens karaktär omdefinierats till följd av olika teknologier, så som Internet. Detta har medfört att tjänsteföretag inom hemelektronikbranschen måste ta beslut angående hur denna utväxlingsrelation skall utformas för att skapa goda förutsättningar för att bygga en relation till kunden. För att en relation skall uppstå är det nödvändigt att en samverkan mellan företag och kund sker. Denna samverkan kan utformas på olika sätt, men det är nödvändigt att någon slags interaktion mellan de båda parterna sker för att kunna upprätthålla och bygga relationer. Denna interaktion mellan företag och kund kan både vara personlig och teknisk.

Till följd av e-handels ökade utbredning har den tekniska interaktionen vuxit sig allt starkare. Detta har i sin tur lett till att den personliga interaktionen har minskat något som, vi utifrån vårt empiriska material menar, resulterat i att det blivit svårare för företag att bygga en relation till kunden. Denna relation kan antingen vara en nära relation som är direkt och personlig eller en distansrelation som är indirekt och opersonlig. Relationer över Internet är indirekta och opersonliga då de skapar en virtuell närhet men en fysisk distans. I dessa e-relationer sker interaktion huvudsakligen mellan kund och teknik. Detta har medfört att den tekniska interaktionens relevans för att skapa en relation har ökat markant. Till följd av detta har även vikten av de olika resurserna i företags kundinriktade servicesystem förändrats, från att ha varit fokuserat på personalen till att bli fokuserat på tekniken. Detta anser vi har fått ett antal konsekvenser, då tekniken till viss del skall ersätta personalen. Det är därför av stor betydelse att företag utformar sina datoriserade system och hemsidor utifrån ett kundperspektiv för att kunna utveckla en relation till kunden. Samtliga våra respondenter poängterade vikten av att utforma den virtuella marknadskanalen på ett för kunden lättanvänt sätt. Enligt J. Nilsson kan en väl utformad hemsida leda till att kunden känner sig hemma i relationen med företaget på Internet. Detta krävdes enligt honom för att skapa ett engagemang hos kunden, som ska leda till att kunden vill återvända till företagets hemsida. Genom att kunderna återvänder till en specifik hemsida ökar ett företags möjlighet till att skapa lojala kunder.

Ett verktyg som, vi utifrån vårt teoretiska och empiriska material menar, kan vara till stor hjälp för företag i anpassningen och utformningen av hemsidan som i sin tur kan leda till lojala kunder, är kunddatabaser. Kunddatabaser underlättar ett företags byggande av närhet till kunden, då företaget kan utforma riktade erbjudanden till kunden, vilket i sin tur förstärker relationen mellan företag och kund. Därför anser M. Hallberg att det delvis är lättare att bygga relationer till kunden via Internet, då man har mer kontaktuppgifter om kunden.

I och med att betydelsen för den tekniska interaktionen har ökat har den personliga interaktionen fått minskat utrymme. Detta beror till stor del på att kundernas köpbeteende har förändrats genom att kunden numera förbereder sitt köp på Internet. Något som har inneburit att tidsåtgången i butik har förkortats. Samtidigt som detta beteende medför sänkta relationskostnader för både företag och kund minskar det företagets möjlighet till personlig interaktion med kunden. Expert och inWarehouse har dock lyckats öka denna fysiska interaktion med kunden genom att erbjuda alternativ distribution. Att kunden har möjlighet att hämta en produkt i butiken har enligt respondenterna ökat antalet besökare i butik och därmed ökat chansen till personlig interaktion med kunden.

I butikerna ges kunderna en möjlighet att interagera med de fysiska produkterna, vilket medför att de i större utsträckning vet vad de kan förvänta sig av sitt köp. Detta är något som vi anser är av stor relevans inom just hemelektronikmarknaden. Att interagera med produkten, genom att klämma och känna, kan underlätta beslutsprocessen. F. Söderberg belyste betydelsen av detta då han ansåg att denna interaktion skapar en närvaro hos kunden, en säkerhetsventil vid inköp. Vi anser att det många gånger krävs att kunden använder sina sinnen innan beslut kan tas om ett köp, eftersom produkterna oftast innebär en större investering. Shoppingresan, det vill säga interaktionen mellan produkt och kund, menar vi med stöd från vårt empiriska material, är en av de största fördelarna som butikshandeln har. Detta är en av anledningarna till att inWarehouse etablerade fysiska butiker. M. Hallberg menar att vissa produkter kräver att de kan tittas och klämmas på innan köpet kan avgöras. Interaktionens relevans mellan produkt och kund poängteras även av Expert, då de förklarade att innan deras etablering av e-handel utnyttjades de som showroom av e-handelskunden.

### **8.3 Information – En viktig förutsättning**

Till följd av teknologiska innovationer, så som Internet, har marknadskanaler delvis omdefinierats. Utväxlingsrelationen i marknadskanaler har bytt karaktär från att enbart ha varit en personlig interaktion till att ha blivit en alltmer teknisk interaktion. Detta, menar vi, ställer förändrade krav på hur marknadskanaler skall utformas för att tillmötesgå denna förändring. En

viktig del i detta anser vi är informationen som tjänsteföretag delger sina kunder, då företag inte längre har samma möjlighet till att ändra felaktig eller bristande information i form av personlig interaktion. Om informationen som delges inte är utformad på ett kundinriktat sätt har detta stora inverknings på kundens förtroende till företaget och relationen.

Internet har drastiskt förändrat tillgängligheten och transparensen på information. Flertalet av våra respondenter ansåg att e-handelns huvudsakliga funktion är att just delge information till kunden. Denna ökade tillgänglighet samt synlighet av information har medfört att kunderna lättare kan jämföra hemelektronikföretagens erbjudanden, vilket gör det lättare för kunden att bedöma om dennes behov kan tillfredställas genom alternativa relationer. Vi anser att detta har underlättats än mer genom jämförelsesidor, så som exempelvis Pricerunner, som gör det möjligt för kunden att se alla leverantörers erbjudanden på en specifik tjänst på en och samma sida. Enligt J. Nilsson har lättillgänglig information i kombination med hög konkurrens lett till att kunderna blivit mer pålästa och mer kräsna än tidigare. Detta, menar vi med stöd från vårt teoretiska och empiriska material, i sin tur ökat kraven på företagen att arbeta med information som ett sätt att särskilja sig från konkurrenterna.

Informationens lättillgänglighet via Internet har även lett till ett förändrat konsumentbeteende. B. Abild menar att inom den svenska hemelektronikbranschen är det en kraftigt växande trend att flertalet av kunderna väljer att införskaffa information från Internet innan köpet görs. Detta leder till att kunden har kommit längre fram i köpprocessen när den väl kommer till butiken. Genom att kunderna är väl förberedda behövs det mindre tid med kunden i butik, vilket medför sänkta relationskostnader för företag och kund. Då tiden kunden spenderar i butik minskas, sjunker även möjligheten till direktkontakt med kunden. Detta faktum anser vi ställer ännu högre krav på hur företag kommunicerar information. Detta på grund av att den information som delges måste vara korrekt, då det inte finns möjlighet till korrigerings så som är fallet vid direktkontakt.

Informationens ökade relevans innebär både möjligheter och utmaningar för hemelektronikföretag. Vi anser att den största utmaningen för dessa tjänsteföretag blir att utmärka sig i det stora flödet av information. Detta blir extra relevant för våra fallföretag då de verkar i en konkurrensintensiv miljö, där aktörerna i stort sätt erbjuder samma tjänster. Företagens ersättlighet är hög och kundens switching costs är nästintill obefintliga. Till följd av detta kan kunden lätt avsluta en relation och påbörja en ny med en konkurrerande leverantör. F. Söderberg belyste vikten av att arbeta med en lättnavigerad och hög funktionell hemsida för att skapa konkurrensfördelar. Enligt alla våra respondenter, är det främsta sättet att utmärka sig på, genom en lättnavigerad och användarvänlig hemsida som underlättar processen i att hitta rätt



kund till rätt företag i detta överflöd av information. Att skapa en relation i en sådan miljö är inte lätt, dock anser våra intervjupersoner det fullt möjligt. En vidare utmaning för företagen, menar vi med stöd av vårt empiriska material, blir att strukturera informationen som delges kunden. Samtidigt som det är viktigt att delge tillräckligt med information är det viktigt att inte delge ett överflöd av information så att kunden blir förvirrad. Vi anser att ett överflöd av information kan leda till ett bristande engagemang hos kunden vilket kan resultera i att kunden väljer att inleda en relation med en annan aktör. En ytterligare utmaning för tjänsteföretag inom hemelektronikbranschen blir att tillhandahålla en tydlighet och korrekthet i informationen de delger. Det är viktigt att företag upprätthåller trovärdighet och att kunden har förtroende för företaget eftersom det är en grundförutsättning i en relation. Detta blir speciellt relevant för de företag som arbetar med differentierad prissättning i butik och på Internet, eftersom det annars lätt kan uppstå dubbla budskap i informationen.

Det finns dock även möjligheter för företag genom denna ökade informationstillgänglighet. En möjlighet för företagen är att kunna ta del av viktig kundinformation genom kunddatabaser. Dessa databaser innehåller kundinformation som ökar kännedomen om kunderna, vilket är en viktig förutsättning för att kunna bygga relationer. Detta ger företagen enligt våra respondenter ökade möjligheter att samverka med kunden genom exempelvis riktade erbjudanden efter kundernas specifika behov. En ytterligare möjlighet som bjuds tackvare ökad informationstillgänglighet är att företagen kan ta del av de utvärderingar som ständigt sker via forums på Internet. På så sätt kan företagen ständigt förbättra sina tjänster efter kundernas behov.

#### **8.4 Sortiment – Ett verktyg för värdeskapande**

Att tillfredsställa kundens behov, vilket skapar kundvärde, är grundläggande för att en relation ska skapas och vidareutvecklas. Kundtillfredsställelse genereras genom kundernas förväntningar. Därför kan det sägas, att om kunden blir tillfredställd eller inte, beror på skillnaden mellan förväntningarna kunden har och det kunden i själva verket erhåller. Det kunden får genereras genom företagets erbjudanden. Därför menar vi, med stöd av vårt empiriska material, att det blir en stor utmaning för hybridretailer inom hemelektronikbranschen att erbjuda kunden ett attraktivt sortiment vilket är en viktig del i företagets erbjudande. Ett attraktivt sortiment brukar innefatta ett stort antal produkter, eftersom det leder till att fler kunder har större möjlighet att finna produkter och helhetslösningar som passar individens behov.

E-handels och butikshandels förutsättningar för att erbjuda ett brett sortiment skiljer sig kraftigt åt. Den fysiska butiken har ofta ett begränsat lagerutrymme, då det är kostsamt att ha

stora ytor. Detta leder till att butiken inte kan tillfredsställa alla kunders behov, vilket, enligt oss, kan medföra att de söker sig till en konkurrent. E-handeln däremot har nästintill ingen begränsning på lagerutrymme som den fysiska butiken har och heller ingen begränsning gällande öppettider. Kunder har därmed tillgång till sortimentet samt möjlighet att handla dygnet runt. F. Söderberg anser att e-handeln på så sätt kan nå ut till en bredare målgrupp på ett effektivt sätt, vilket vi tror kan leda till att kundtillfredsställelsen ökar. Vi anser, med stöd av vårt teoretiska material, att ökad kundtillfredsställelse medför att kunderna i mindre utsträckning letar sig till alternativa relationer, vilket ökar tjänsteföretagens oersättlighet på marknaden. Ökad tillfredsställelse bland kunderna medför också ett ökat förtroende till företaget. Förtroendet kan dock förstöras betydligt fortare än det byggs upp genom exempelvis osäkerhet bland kunderna. Denna osäkerhet kan bottnas i att det uppstår en förvirring bland kunderna, då de båda marknadskanalerna erbjuder olika sortiment. Exempelvis kan det vara så att kunden har hittat en tjänst som uppfyller önskemålen via e-handeln, men bestämmer sig för att köpa produkten i butiken. Väl vid besöket i butik finns produkten inte tillgänglig, vilket kan göra kunden besviken och förtroendet för företaget kan skadas. Därför anser vi att det är viktigt att företaget är tydlig i sina budskap med vad som finns på e-handeln och vad som erbjuds i butik. Detta har Expert försökt att göra genom att delge personalen information om vad som finns på e-handeln respektive butik. På så sätt kan de vara förberedda på frågor och diskussioner från kunderna. Ett sätt att helt eliminera kundförvirring är, som inWarehouse gör, att erbjuda samma sortiment i butik som på Internet. Detta förutsätter dock en otrolig snabbriklighet i butik för att kunna tillhandahålla detta utbud.

Samtidigt som e-handeln möjliggör att företag kan erbjuda ett nästintill oändligt produktutbud på nätet, kan e-handeln, som en av respondenterna antydde, även utnyttjas i fysisk butik för att bredda butikens befintliga produktutbud. Genom att införa kiosker i fysiska butiker erbjuds kunderna att handla produkter ur företagets kompletta sortiment. Detta gynnar dock främst de mindre butikerna som är lokaliserade i expansiva lägen och har begränsat lagerutrymme. Vi anser att detta kan leda till att kunder som tidigare föredrog att handla via Internet besöker de fysiska butikerna. På så sätt kan en e-handel med fysisk kontakt skapas, vilket vi utifrån vårt teoretiska och empiriska material menar, ökar möjligheten till att tillfredsställa fler kunder samt att det blir lättare att bygga upp en långvarig relation.

## **8.5 Distribution – Bitjänster skapar mervärde**

Kunder köper inte tjänster, de köper de fördelar som en vara eller tjänst ger dem, det vill säga det mervärde som kunden får av tjänsten. Följaktligen bör företag förse sina kunder med lösningar

som innefattar alla de faktorer som gör en tjänst värdefull för kunden. En viktig del i denna tjänsteprocess, menar vi med stöd av vårt empiriska material, är distributionen. Därför anser vi att en funktionell och effektiv distribution är en viktig faktor för att skapa kundvärde i tjänsteprocessen och för att på så sätt kunna bygga en relation till kunden. Utfaller distributionen på ett kundtillfredsställande sätt påverkar det hela tjänsterbjudandet positivt.

Förutsättningarna för distribuering av tjänster skiljer sig åt mellan de två marknadskanalerna, fysisk butik och e-handel. Företag med tidigare fysisk butikshandel har en fördel i att de har byggt upp ett väletablerat och välfungerande distributionsnätverk under sina verksamhetsår. Butikens fysiska kontaktpunkter skapar ett nätverk, vilket är ett effektivt tillvägagångssätt för att distribuera varor till slutkonsument. E-handeln har i jämförelse svårigheter att på ett effektivt tillvägagångssätt distribuera produkten eller tjänsten till kunden, vilket är ett resultat av att e-handelskanalen oftast saknar ett nätverk av fysiska kontaktpunkter. Renodlade e-handelsföretag är därmed helt beroende av andra företags distributionstjänster vilket vi anser reducerar deras inflytande i den slutliga distributionsprocessen. E-handelsföretagen kan i slutändan inte styra kvaliteten på distributionen vilket vi menar kan, om kvaliteten är dålig, försämra relationen mellan företaget och kunden. En ytterligare problematik som vi ser är att tillgängligheten hos distributionsföretag, som exempelvis Posten, oftast är begränsad. De erbjuder inte samma långa öppettider som en fysisk butik, vilket kan leda till att mervärdet för kunden sjunker då varan inte är tillgänglig när kunden behöver den. Detta menar vi i sin tur kan innebära ökade relationskostnader i form av väntetid. För att avhjälpa detta har inWarehouse och Expert valt att möjliggöra det för kunden att hämta e-handelsvaran i deras fysiska butiker också. De menar att detta skapar en trygghet och säkerhet för många kunder som inte känner sig hemma med e-handeln. Detta i sin tur kan innebära sänka relationskostnader för kunden, vilket i bästa fall kan leda till en förstärkt relation mellan företaget och kunden.

Att erbjuda kunden valmöjligheter i frågan om distributionssätt skapar stora fördelar för företag och kund. Genom att ge kunden möjlighet att välja mellan olika marknadskanaler med skilda relationskostnader i varje steg i inköpsprocessen, menar vi med stöd av vårt empiriska material, kan öka kundens upplevda värde. Detta i sin tur leder till att kunden blir tillfredställd genom att välja det distributionssätt som passar kunden bäst, vilket även genererar ökad lönsamhet för företaget. Vidare anser vi att valmöjligheten skapar en plattform för att kunden ska uppfatta att de och företaget tänker på samma sätt, vilket i sin tur är grunden för en relation. Företaget visar på så sätt att kunden inte bara är till för företaget utan att företaget även är till för kunden samt att företaget arbetar för att på bästa sätt tillfredställa kundens behov. Utöver det är möjligheten för kunden att hämta varan i butik även en extra tjänst utöver kärntjänsten som vi är

övertygade om kan ge ett ökat mervärde, vilket underlättar för byggandet av en relation. Att överträffa sina konkurrenter med bitjänster för att undgå att enbart konkurrera med pris och kvalitet blir av stor betydelse inom hemelektronikbranschen, då många tjänsteföretag erbjuder samma sortiment och förutsättningar. Om företaget kan utmärka sig genom värdeökande bitjänster menar vi med stöd i vårt teoretiska material, att de har en fördel gentemot andra tjänsteföretagen som erbjuder samma kärntjänst.

ONOFF däremot erbjuder sina e-handelskunder inget val angående distributionssätt. F. Söderberg ansåg att kunden gör valet innan distributionen sker. Han menade att kunden gör valet mellan e-handel som marknadskanal eller butiken som marknadskanal och beroende på vilket val kunden gjort är det olika köpvillkor som gäller. ONOFF ser de två marknadskanalerna som parallella kanaler som ska tillfredställa olika behov samt preferenser. Utifrån det påstående är kunden antingen e-handelskund eller butikskund. Detta tankesätt anser vi utelämnar de kunder som vill vara både e-handelskund och butikskund och på så sätt vill ta del av det bästa av två världar. Genom detta handlande menar vi i enlighet med vårt teoretiska material att ONOFF även motsäger tjänsteföretags främsta uppgift, vilket är att stödja och främja kundens konsumtions- och nyttjandeprocess i den värdeskapande relationen. Vi anser att inte erbjuda kunderna valmöjlighet när det gäller distribution, innebär att tjänsteföretaget minskar kundvärdet. Samtidigt som ONOFFs strategi med skilda villkor beroende på val av marknadskanal inte stödjer kundens värdeskapande process menar vi kan den klara uppdelningen leda till mindre förvirring hos kunderna, vilket i sin tur kan stärka relationen till kunden.

Att vara medveten om hur man kan skapa värde i relationen är av stor betydelse när företaget ska skapa en relation till kunden. Dessa värdeskapande komponenter, i byggandet av en relation, kan delas in i fyra kategorier. I enlighet med vårt empiriska material menar vi att tid den mest väsentliga komponenten ur distributionssynpunkt. Tid beskriver vikten av att produkten eller varan är tillgänglig när kunden behöver den, men det innebär även att kunderna måste uppleva att den tid de ägnar åt relationen måste vara väsentlig. Om tiden används på ett ineffektivt sätt uppstår extra relationskostnader, vilket påverkar relationen negativt. Tid innebär även att företagen måste säkerställa en tidsmässig bekvämlighet genom att ha en kort leveranstid, vilket medför att det ställs höga krav på en tidseffektiv distribution. Detta, anser vi med stöd av vårt empiriska material, förutsätter att företagen är tydliga i sina budskap angående leveranstid. Exempelvis måste de vara tydliga med att leveranstiden via Internet ofta är längre än via butik.

## 8.6 Varumärke – Ett förtroendeskapande verktyg

En grundförutsättning för att skapa en relation mellan företag och kund är förtroende. Om kunden inte har förtroende för ett företag anser vi, i enlighet med vårt teoretiska och empiriska material, att det kan leda till att kunden väljer ett annat företag för att göra sina inköp. Ett av de viktigaste verktygen i byggandet av förtroende till kunden är ett företags varumärke. Varumärket är ett företags viktigaste resurs, då det inte enbart kommunicerar ett företags image, bygger förtroende till kunden samt differentierar företaget utan även beskriver vad företaget står för. Varumärket kan ses som en samling löften till kunden, vilka företaget har som mål att infria. På så sätt menar vi att varumärket och dess löften blir ett sätt för tjänsteföretag att bygga och upprätthålla en relation till kunden. Vi anser att varumärket har extra stor betydelse i arbetet med att bygga kundrelationer till kunden, då det är vid det tillfälle som tjänsteföretaget skall utmärka sig för att värva en kund. Därför anser vi att i en bransch som hemelektronikbranschen där informationstillgången är stor, aktörerna många och likvärdiga och kunderna mindre lojala, blir varumärket en avgörande faktor i byggandet av relationer.

Ett varumärke kommunicerar en image, en bild, som kunderna förknippar med ett specifikt företag. Denna image har byggts upp i kundernas sinne genom produkter, service, anställda, marknadskommunikation och rykten. När kunden har fått en bild av ett företag som är positiv, byggs en tillit samt ett förtroende upp för företaget. Därför tycker vi att det blir av stor betydelse för företag att bibehålla denna gynnsamma varumärkesrelation. Att bygga en varumärkesrelation på Internet är svårare än i den fysiska världen, då Internet erbjuder en enormt stor mängd av information vilket försvårar synligheten. Samtidigt tror vi, med stöd av vårt empiriska material, att e-handeln kan ses som en möjlighet för att sprida sitt varumärke på ytterligare en marknadsplats. Detta i sin tur ger företagen, enligt vårt empiriska material, nya möjligheter för att förstärka varumärket och öka dess synlighet ytterligare. Utöver det kan en bra e-handel förstärka bilden av tjänsteföretaget, då kunden förbinder varumärket med något positivt. Denna möjlighet har förstärkts ytterligare, då diskussionsforum har upprättats, vilka kan sprida denna positiva image av varumärket.

Den fysiska butiken är istället ett enkelt och i jämförelse billigt sätt att marknadsföra sitt varumärke på. M. Hallberg styrker detta då han förklarade att butikerna är en tredimensionell interaktiv annonsplats som inte kostar pengar utan genererar pengar. Han ansåg också att många kunder vill skapa ett förtroende i den fysiska butiken för att få en känsla för vad företaget står för, innan de gör sitt första stora köp via Internet. Detta kundbeteende bevisar att det är betydligt svårare att bygga förtroende enbart via Internet eftersom ingen direktkontakt med kunden förekommer.

## 8.7 Kommunikation – Ett verktyg som skapar löfte

Upplevelser kunden erfar i mötet med ett företag sker inte utan påverkan av de förväntningar kunden haft på företaget innan upplevelsen ägt rum. Om kundens förväntningar inte infrias uppstår en besvikelse, vilket leder till att kunden inte blir tillfredställd, något som i sin tur kan försämra relationen mellan företag och kund. I enlighet med vårt teoretiska material menar vi därför att marknadskommunikationen, där företag skapar kundernas förväntningar, blir en viktig del i att förbättra relationen till kunden. Vi anser att detta blir av extra stor betydelse för tjänsteföretag inom hemelektronikbranschen som har dubbla marknadskanaler. Detta på grund av att kommunikation då sker via två kanaler, vilka måste samstämma för att skapa reella förväntningar till kunden.

Kommunikationsbudskap kan både kommuniceras i form av extern marknadsföring men även i form av interaktiv marknadsföring. Den externa marknadsföringen handlar om att ge kunden löften i form av exempelvis reklam och PR, medan den interaktiva marknadsföringen har till uppgift att uppfylla de sedan tidigare angivna löftena. Därmed menar vi med stöd av vårt teoretiska och empiriska material att kommunikation är en ständigt pågående process som startar med att ge löften för att avsluta med att uppfylla de angivna löftena. Denna process kan vara kortare eller längre och ta mer eller mindre tid, beroende på hur beslutsam kunden är, vilket i sin tur påverkar kundens och företagets relationskostnader. För att säkerställa kundtillfredsställelse är det viktigt att skapa en positiv kommunikationseffekt genom att integrera de båda budskapskategorierna, extern marknadsföring och interaktiv marknadsföring. Om ett budskap kommuniceras genom exempelvis media måste detta stämma överens med vad företaget verkligen erbjuder kunden. Detta anser vi får stor relevans för tjänsteföretag inom hemelektronikbranschen, där de flesta aktörer erbjuder liknande sortiment och liknande förutsättningar. Om inte tjänsteföretaget infriar sina löften är det lätt för kunden att byta till en annan aktör som erbjuder liknande sortiment till samma förutsättningar. Som M. Hallberg förklarade bygger relationer på att ge löften för att sedan uppfylla dem, vilket han menade är den viktigaste utmaningen för företag. Lyckas tjänsteföretagen infria de angivna löftena kan detta leda till en ökad kundtillfredsställelse, lojala kunder samt att varumärket stärks. Detta då företaget får ett gott rykte och positiv word-of-mouth kommunikation. Dessa oplanerade budskap är de mest värdefulla för tjänsteföretag, då kunden vet att företaget inte kan påverka dessa budskap, vilket ökar budskapets trovärdighet i kundens sinne. Till följd av Internets utbredning, menar vi i enlighet med vårt teoretiska och empiriska material, att word-of-mouths relevans fått en annan betydelse. Tjänsteföretagen blir ständigt utvärderade på Internet vilket leder till att kunden hela tiden kan ta del av vad som sägs om ett specifikt företag. Detta i sin tur tror vi ökar pressen på

företag att uppfylla de löften som ges genom extern marknadsföring för att kunna stå sig i konkurrensen.

Förutsättningarna för att uppfylla löften har förändrats i och med Internets utbredning. Personalen som tidigare var den viktigaste resursen i uppfyllandet av löften har ersatts av tekniken. På så sätt ansåg en av våra respondenter att det är lättare att garantera att löfterna uppfylls via Internet. Detta på grund av att tekniken kan programmeras på ett annat sätt än en människa kan. Fysisk personal kan ha en dålig dag och därmed ge kunden otillfredsställande service, medan tekniken är mer pålitlig. Naturligtvis finns det personal bakom tekniken, men trots det styrs mycket med hjälp av tekniken. En ytterligare möjlighet Internet ger tjänsteföretag är att de enklare kan använda sig av kunddatabaser där all information om kunderna är samlade. Företag vet till följd av det mer om kundens efterfrågan och kan på så sätt lättare uppfylla kundens förväntningar.

En grundförutsättning för att företagen, oavsett marknadskanal, kan infria sina löften är enligt oss en tydlig och konsekvent kommunikation. Kommunikationen måste utformas på ett tydligt sätt så att det inte skapas förvirring och misstro bland kunderna. Därför tycker vi att det blir viktigt för företag att hantera kommunikationen med kunden på ett sätt som minskar misstron och gynnar relationen. Eftersom kommunikation upplevs subjektivt är det även viktigt att tjänsteföretag utformar den på ett sätt så att alla förstår. Är kommunikationen inte väl genomtänkt menar vi med stöd av vårt teoretiska material att kan den påverka kundens förtroende för företaget negativt, något som kan skapa ökade relationskostnader då förtroende betydligt lättare förstörs än byggs upp. Tydlighet i kommunikationsbudskapen tror vi blir extra betydelsefullt för våra fallföretag, då marknadskanalerna arbetar under samma varumärke. Vi anser att när tjänsteföretag väljer att arbeta med samma varumärke i två marknadskanaler förutsätter det att kunden får samma budskap i respektive marknadskanal för att inte skada företagets image och varumärke. För två av de utvalda fallföretagen var det svårt att kommunicera ett samstämmigt budskap, då de har valt att arbeta med differentierad prissättning i marknadskanalerna. Detta förfarande leder till att företag kommunicerar dubbla budskap, vilket kan leda till förvirring hos kunden. Något som i sin tur kan leda till minskat förtroende för företaget. Av den anledningen har inWarehouse valt att arbeta med samma prissättning i marknadskanalerna, vilket vi anser leder till ökat förtroende hos kunden. En förutsättning som kan resultera i att ett företags relation till kunden stärks. Utöver att arbeta med differentierade priser har ONOFF valt att kommunicera olika köpvillkor i marknadskanalerna. Något som vi anser förstärker kommunikationen av dubbla budskap ytterligare. F. Söderberg ansåg dock att det enbart är positivt, då de genom detta förfarande tydliggör i sin kommunikation att e-handel och

fysisk butikshandel inte är direkt jämförbart. Något som de ville skulle leda till undvikande av konflikter och trovärdighetsproblem. Vi anser dock att detta tillvägagångssätt är vanskligt, då kunden har svårt att avgöra vad företaget står för. Detta eftersom de kommunicerar skilda budskap under samma varumärke.



## 9. Slutdiskussion

---

*Syftet är att identifiera värdeskapande faktorer som är viktiga för hybridretailers vid utvecklandet av relationer mellan företag och kund. Vidare vill vi beskriva och analysera hur hybridretailers, genom integration av marknadskanalerna, kan arbeta för att bygga och stärka relationen till kunden utifrån dessa värdeskapande faktorer. För att besvara vårt syfte kommer vi i detta avsnitt sammanfatta och konkretisera de viktigaste resultaten under varje värdeskapande faktor. Därefter förklaras hur vi anser att hemelektronikföretag, utifrån varje värdeskapande faktor kan bygga och förstärka relationen till kunden genom en integration av de två marknadskanalerna.*

---

### 9.1 Närvaro

För att skapa en närvaro till kunden är det viktigt att kunden känner att det finns någonting som binder den samman med företaget. Ju större det mentala och geografiska avståndet är parterna emellan desto svårare är det att skapa en närvaro hos kunden. Därför består utmaningen för hybridretailers i att minska detta avstånd så att en relation kan upprättas samt vidareutvecklas. Inom den svenska hemelektronikmarknaden har närvaro blivit betydligt mer komplex, då den består av både en fysisk och virtuell närvaro. Den virtuella närvaron har ökat väsentligt i betydelse till följd av att Internet fått en allt större roll i konsumentens vardag. Trots det kräver hemelektronikkunden ofta fysisk närvaro, vilket inte kan säkerställas med Internet. Till följd av detta ställs det höga krav på hemelektronikföretag att erbjuda både fysisk och virtuell närvaro, vilket vi anser kräver en integration mellan e-handel och den fysiska butiken. Genom en integration anser vi att de kan utnyttja de båda marknadskanalernas möjligheter så att svårigheterna kan överbryggas. Butikens möjlighet till fysisk kontakt tycker vi kan användas för att inleda en relation. Denna närvaro underlättar uppbyggnaden av förtroende, för att lättare skapa en relation till kunden i hybridretailers båda marknadskanaler. Detta är högst betydelsefullt då e-handeln själv har svårigheter i att bygga upp ett förtroende. Denna svårighet beror till stor del på att kunden har problem att vid fysisk distans minimera det mentala avståndet som inledningsvis finns mellan två parter innan förtroende skapats. Genom en integration kan även e-handelns möjligheter överbrygga den fysiska butikens svårigheter. Vi anser att företag ska använda e-handelns virtuella närvaro för att minska det geografiska avståndet, ett avstånd som kan förhindra att en relation uppstår. En virtuell närvaro har i motsats till en fysisk närvaro oändliga möjligheter, oavsett geografisk lokalisering, att vidhålla en relation. Relationskostnaderna

för de båda parterna kan minska till följd av en virtuell närvaro, vilket kan leda till högre lojalitet hos ett företags kunder.

## 9.2 Interaktion

Samverkan mellan företag och kund är grundläggande för att en relation ska uppstå. För att samverkan ska ske mellan företag och kund är det viktigt att en interaktion sker, en interaktion som antingen kan vara teknisk eller personlig. Hybridretailers inom den svenska hemelektronikbranschen har fått erfara en förändring av interaktionens karaktär. Internets utbredning och e-handels framfart har medfört att den tekniska interaktionen vuxit sig allt starkare, vilket bidragit till en minskad personlig interaktion. Trots det efterfrågar dagens hemelektronikkunder fortfarande personlig interaktion i relativt stor utsträckning. Detta har många olika anledningar, men en grundläggande orsak är kundens vilja till interaktion med produkten. För att hybridretailers ska kunna tillfredsställa kundens behov av både personlig och teknisk interaktion anser vi att det krävs en integration av e-handeln och den fysiska butiken. Vid en integration anser vi att den tekniska interaktionen genom e-handeln främst ska användas för att kunna tillfredsställa de kunder som inte efterfrågar eller kan ha en personlig interaktion. Många kunder vill att det ska gå snabbt och enkelt och har helt enkelt inte tid att besöka en fysisk butik. Kunden ska känna att tiden de spenderar i relationen skall vara värdefull och effektiv, annars uppstår ytterligare relationskostnader, vilket försämrar relationen till kunden. Vi anser däremot att den fysiska butiken vid en integration främst skall användas för att säkerställa e-handelskunden en interaktion med produkten, vilket många hemelektronikkunder anser vara viktigt. På så sätt kan även flödet till den fysiska butiken öka, vilket är gynnsamt för företaget. Men en minst lika viktig funktion som den fysiska butiken har vid en integration är att den ger möjlighet till en fysisk interaktion, vilket underlättar för företaget att fördjupa en kundrelation. Detta kan exempelvis ske genom att styra e-handelskunderna till den fysiska butiken, genom att distribuera e-handelsprodukter via de fysiska butikerna. På så sätt åstadkoms en personlig interaktion, vilket gör det lättare för företaget att bygga förtroende till kunden.

## 9.3 Information

Det är av stor vikt att delge kunden relevant och tillräcklig information för att kunna bygga en relation till kunden. Internets utbredning och e-handels framväxt har förändrat informationstillgången samt informationsanvändningen, vilket har försvårat företags arbete med att delge information. Detta har även medfört ett annat kundbeteende som tjänsteföretagen måste anpassa sig till. Kundbeteendet karaktäriseras av att kunderna avsevärt enklare kan tillgå

och jämföra olika konkurrenters information, vilket har lett till att kunderna har blivit mer välinformerade samt kräsna vid inköpet. Detta medför att många kunder väljer Internet som den naturliga vägen att informera sig om olika företag och dess erbjudanden. Därför anser vi att en integration av e-handeln och butikshandeln är av stor betydelse för att kunna möta detta förändrade kundbeteende och på så sätt kunna bygga en relation till kunden. Den ökade informationstillgången har inte bara underlättat för kunden utan även för företaget, vilket är en ytterligare anledning till att hybridretailers bör dra nytta av de båda kanalerna tillsammans.

Kundens förändrade köpbeteende har inneburit att deras köpprocess idag börjar genom informationssökning via Internet, vilket har ökat vikten av integration eftersom e-handeln blir en viktig marknadskanal för hybridretailers i inledningen av relationen. Detta förutsätter dock att hemsidan är utformad på ett lättnavigerat och användarvänligt sätt för att fånga kundens intresse och på så sätt kunna bygga en relation till kunden. Detta är extra viktigt inom hemelektronikbranschen, där de flesta företag erbjuder liknande sortiment och kundens switching costs är låga. Därför menar vi att hybridretailers måste förstå att hemsidan har blivit ett verktyg i kundens process att göra rätt val. När kunden väl informerat sig och bestämt sig väljer många kunder att göra inköpet i butik och där är det viktigt att tillhandahålla samma information som delgivits på e-handeln, annars anser vi att kunden tappar förtroende och den påbörjade relationen kan skadas. Detta är något som enligt oss ställer högre krav på integration. inWarehouse koncept med att ha samma prissättning samt samma sortiment, anser vi, blir en viktig förutsättning för att förenkla informationsflödet för hybridretailers, för att då lättare kunna bygga en relation till kunden. Samtidigt är vi medvetna om att det är svårt för andra hybridretailers inom hemelektronikbranschen som först hade butik för att sedan komplettera med e-handel att ha samma prissättning, då de har annorlunda krav på den fysiska butikens resultat.

Vid en integration kan e-handeln enligt oss även utnyttjas av hybridretailern för att tillvarata viktig information om kunden. De bör därför enligt oss upprätta en kunddatabas som samlar kunduppgifter som sedan kan användas för att stärka relationen till kunden. På så sätt kan hybridretailern få tillgång till denna information och på så sätt rikta erbjudanden till kundernas särskilda behov både på e-handeln och i butiken. Genom detta kan hemelektronikföretagen enligt oss utmärka sig i allt överflöd av information, och i bästa fall skapa lojala kunder. Vid en integration kan även hemsidan användas för att stärka butikspersonalen i dess information. Detta kan göras genom att butikspersonalen får information om exempelvis kampanjer, sortiment, lagersaldo, för att vara förberedda på frågor från kunder som börjat sin köpprocess på nätet. Ett ytterligare sätt för att öka tydligheten för butikspersonalen angående information är att markera de produkter som både finns i butik och på e-handeln. Detta kan fungera som ett internt verktyg

för personalen i butik för att undvika diskussioner från kunder. På så sätt kan trovärdigheten ökas och relationen till kunden stärkas i butik istället för att försvagas.

Sammantaget anser vi att en integration till stor del kan underlätta hybridretailers informationshantering, men den kan också innebära svårigheter om det inte görs konsekvent. Med det menar vi att det är viktigt att vara tydlig i informationen som ges. Om skillnader finns i produkt – och prisinformation mellan e-handel och fysisk butik är det viktigt att företaget informerar om detta för att undvika bristande förtroende. Detta ställer även krav på butikspersonalen att de måste veta vad det är som skiljer marknadskanalerna åt så att de enklare kan vägleda kunden.

## 9.4 Sortiment

Företags förmåga att erbjuda kunden vad den efterfrågar är en viktig faktor vid byggandet av relationer. Att tillhandahålla ett utbud som innebär att många olika kundbehov tillfredställs är en värdeskapande faktor för kunden. Hemelektronikföretag bör därför enligt oss erbjuda ett brett och attraktivt sortiment för att kunna utmärka sig i hemelektronikbranschens konkurrensintensiva miljö. På så sätt kan hybridretailern leverera fler valmöjligheter till en bredare kundgrupp vilket kan leda till fler långvariga relationer. Internet har ökat möjligheterna till detta, men samtidigt också, genom ökad transparens och informationstillgänglighet, intensifierat kraven på företagen att erbjuda ett brett och allomfattande sortiment. Genom att arbeta med en integration av både fysisk butik och e-handel kan hybridretailers reducera svårigheterna och öka möjligheterna till att erbjuda ett sortiment som fyller behoven av en bred kundgrupp.

Vi menar att butikens begränsade yta, vilket innebär stora svårigheter att tillfredsställa ett stort antal kunders individuella behov, kan överbryggas genom e-handelns möjlighet till ett nästintill oändligt produktutbud. Då menar vi främst att kunden själv kan göra valet, beroende på vad som efterfrågas, att göra sitt inköp i butik eller via e-handeln. I framtiden skall det finnas möjlighet, genom integration, att utnyttja e-handelns breda produktutbud även i de fysiska butikerna för att kunna tillfredsställa butikskunderna maximalt. På så sätt anser vi att fler kunder väljer de fysiska butikerna, då de har tillgång till samma sortiment som på Internet men får den personliga interaktionen som så många efterfrågar. Detta i sin tur gör det lättare för företagen att bygga en relation till kunden då en personlig kontakt uppstår. I en förlängning skulle vi kunna tänka oss att det även skulle vara av fördel om de fysiska butikerna skulle kunna beställa hem e-handelsprodukter till butiken, så att kunden har möjlighet att få en fysisk interaktion med produkten innan köpet.

## 9.5 Distribution

Vid relationsbyggande blir hybridretailers förmåga att fullfölja hela kundens köpprocess avgörande. Företagen måste beakta att inte endast bistå kunden innan och under deras inköp, utan även i efterköpsprocessen. Där blir enligt oss en effektiv och för kunden meningsfull distribution en viktig del för att kunna bygga en relation till kunden. Dagens kunder efterfrågar inte endast kärntjänsten, det vill säga produkten, utan de kräver något utöver det som ger kunden ett mervärde. Detta blir extra viktigt för hemelektronikföretag, där jämförbarheten är stor och kunderna ofta illojala. Internets utbredning och e-handels kraftiga tillväxt har förändrat förutsättningarna för distribution. Kunden har blivit mer skeptisk och osäker och detta avspeglas enligt oss främst i efterköpsprocessen, eftersom det är i denna process det visar sig om företaget kan fullfölja de angivna löften. Därför anser vi att e-handeln bör integreras med butikshandeln i frågan om distribution för att kunna öka mervärdet för kunden, vilket ger företaget möjlighet till att sticka ut från mängden. Genom en integration av fysisk butik och e-handel kan hybridretailers överbrygga svårigheterna och utnyttja möjligheterna de båda kanalerna har vid distribution, för att skapa mervärde för kunden.

Den fysiska butiken innebär för många kunder trygghet och säkerhet medan e-handeln ofta står för osäkerhet och skepsis. E-handeln har inte egna nätverk, där kunden kan hämta varan utan detta sker med hjälp av en andra parts tjänster. Detta medför att hybridretailern inte alla gånger kan säkerställa kvaliteten på distributionen då de inte har kontroll, vilket gör att företaget förlorar inflytande över relationsprocessen. Genom en integration kan de fysiska butikernas väletablerade butiks nät användas för att erbjuda kunden möjlighet till avhämtning av e-handelsprodukten i den fysiska butiken, vilket skapar en trygghet för kunden. Förutom att detta gynnar kunden, främjar det även butiken då de genom personlig interaktion lättare har möjlighet till att bygga en relation med kunden. Vi anser att företaget kan öka kundens mervärde avsevärt genom att erbjuda kunden möjligheten till att välja distributionssätt. I vissa fall kanske kunden har närmare till posten än i till en fysisk butik och därför blir e-handels distribution det bättre valet och på så sätt ökar mervärdet för kunden. Oavsett det val kunden gör anser vi att hybridretailern vinner på att integrera sin distribution, då ett mervärde för kunden kan skapas.

## 9.6 Varumärke

Vi anser att ett av de viktigaste verktygen i byggandet av relationer till kunden är företagets varumärke. Detta eftersom varumärke är det samlade löftet till kunden. För företag är det därför viktigt att de ständigt utvecklar och förbättrar denna betydelsefulla resurs. Inom hemelektronikmarknaden får varumärke enligt oss en ännu större betydelse för att bygga

relationer till kunden, eftersom marknaden karaktäriseras av stor informationstillgång, många företag med likvärdiga tjänster och mindre lojala kunder. Något som resulterar i att högre krav ställs på företag att utmärka sig genom sitt varumärke. Samtliga av våra fallföretag har valt att integrera varumärket, eftersom de kommunicerar samma varumärke på två marknadskanaler, något som gör att deras arbete med varumärket blir betydligt mer komplext. Vi anser att genom integration av varumärket kan komplexiteten utnyttjas för att stärka varumärket. Hybridretailern kan då utnyttja den ena marknadskanalens möjligheter för att överbrygga den andras svårigheter. Genom att utnyttja den fysiska butikens ofta väletablerade varumärke, som redan finns i kundens sinne, kan e-handelns svårighet med att synliggöra varumärket på Internet överbryggas. Den fysiska butiken kan även användas för att ge e-handeln ett ansikte och genom det skapa ett förtroende för hybridretailerns e-handel. Förutom att den fysiska butiken skapar ett ansikte för e-handeln så visar den på ett betydligt mer effektivt sätt vad hela företaget står för. Något som är högst väsentligt för att kunden ska vilja skapa en relation med företaget. En integration kan även gynna den fysiska butikshandeln, då e-handeln möjliggör att varumärket kan spridas till fler potentiella kunder, vilket i sin tur kan leda till att springet i butik ökar. Detta kan enligt oss även medföra att det ges ökad möjlighet för företaget att bygga relationer.

Slutligen så anser vi att en integration av varumärket resulterar i en del nödvändiga förändringar som hybridretailers måste genomföra. Vi menar att en integration av varumärket ställer krav på en mer komplett integration av ett företags e-handel och fysiska butik. Annars uppstår det svårigheter för företag att bygga upp en samstämmig bild i kundens sinne över vad företaget står för.

## **9.7 Kommunikation**

Kommunikation anser vi är ett viktigt verktyg för hybridretailers när det ska utveckla en relation till kunden. Detta på grund av att företagen genom marknadskommunikation skapar förväntningar hos kunderna som måste infrias om en god relation skall utvecklas. Detta ställer höga krav på företagen inom hemelektronikbranschen, då de ger löften genom två marknadskanaler. Då många företag inom hemelektronikbranschen arbetar med samma varumärke i e-handeln som i den fysiska butikshandeln bör budskapen vara likt i båda marknadskanalerna för att inte skada förtroendet till kunden. För att säkerställa detta anser vi att hybridretailers bör integrera de båda marknadskanalerna. På så sätt kan hybridretailern utnyttja e-handelns och butikshandelns fördelar för att kommunicera tydliga budskap till kunden. Genom en integration anser vi att budskapen kan koordineras och på så sätt kommunicera en enhetlig bild av företaget. Detta leder enligt oss till att budskapet blir trovärdigt, vilket ökar kundens

förtroende och relationen till kunden kan stärkas. En annan möjlighet som enligt oss kan åstadkommas genom en integration är att e-handelns fördel av tillgång till kunduppgifter kan utnyttjas av de fysiska butikerna för att öka kundkännedomen. Därigenom kan den fysiska butiken lättare rikta budskap samt att den fysiska butiken kan ta del av de forums som finns på nätet för att bättre kunna uppfylla sina löften. E-handeln i sin tur kan med hjälp av en integration ta hjälp av den fysiska butiken för att rätta till missvisade budskap som inte lika lätt går att rätta till på e-handeln. Om exempelvis kunden inte förstår ett budskap, eller kunden upptäckt ett fel i budskapet som finns på e-handeln kan personalen i den fysiska butiken rätta till detta misstag eller ge förklaringar. Detta anser vi kan stärka relationen, då fel eller oklarheter kan uppklaras utan allt för mycket extra relationskostnader för kunden.

Enligt oss kan dock en integration av kommunikation även leda till ett antal utmaningar för hybridretailers inom hemelektronikbranschen. Detta främst på grund av att en integration kräver att lika budskap förmedlas i båda kanalerna och detta är enligt oss svårt att säkerställa. Detta eftersom det råder olika förutsättningar för de båda marknadskanalerna när det gäller säkerheten i att uppfylla löften. E-handeln kan erbjuda en högre säkerhet genom teknologin än vad de fysiska butikerna kan. Då menar vi att tekniken lättare kan säkerställa att budskapet blir rätt samt att den erbjuder en bättre möjlighet till kontroll om löfterna infrias. I den fysiska butiken spelar däremot den mänskliga faktorn in, vilket innebär att det lättare kan bli fel när löften skall infrias.

## 10. Reflektioner

---

*I detta avsnitt kommer vi att delge läsaren reflektioner kring hur generaliserbart vårt resultat, utifrån vår slutdiskussion, är. Vidare kommer vi även att ge förslag till vidare forskning.*

---

### 10.1 Generaliseringar

Den svenska hemelektronikbranschen är ett exempel på en bransch, där många av företagen arbetar med dubbla marknadskanaler i form av e-handel och fysisk butikshandel. Det är dock, som vi nämnt i metoden, ett exempel av lite speciell karaktär, då hemelektronikbranschen genererar ett speciellt konsumentbeteende. Hemelektronikprodukter är oftast dyrare produkter som kräver noga planering samt eftertanke. På grund av detta lägger kunden stor vikt vid interaktion med produkten. Denna interaktion kan innebära allt från att undersöka verklig storlek, färg samt kvalitet. Även den personliga interaktionen blir viktig, då kunder på grund av denna omsorgsfulla eftertanke, ofta önskar personlig rådgivning innan köpet görs. Gemensamt för dessa faktorer, är att de är svåra att säkerställa endast genom Internet och e-handel, vilket ökar kravet på integrering då butikerna får en större roll. Därför anser vi att vår undersökning, baserad på hemelektronikbranschen, enbart kan generaliseras i viss utsträckning. Detta medför även att de, av oss, identifierade värdeskapande faktorerna enbart kan generaliseras i viss mån beroende på karaktären hos hybridretailern. Vi anser att faktorerna kan generaliseras till andra branscher inom tjänstesektorn, dock anser vi att vikten som läggs på de olika faktorerna får olika betydelse beroende på branschens karaktär. Generaliseringar kan dock, i större utsträckning, göras till andra hybridretailers som frambringar detta köpbeteende från kunden.

Vi anser att det stora kravet på närvaro och interaktion med kunden inom hemelektronikbranschen inte är överförbart till andra branscher fullt ut, då inte kravet på direktkontakt är lika stort. Detta medför även att förtroende får en annan innebörd vid minskad direktkontakt, då kundernas osäkerhet ökar och kraven på tydlighet samt trovärdighet blir allt mer betydelsefullt för att bygga ett förtroende till kunden. Därför blir de värdeskapande faktorerna närvaro och interaktion enligt oss enbart generaliserbara i viss mån. Vi anser även att den stora vikten av distribution inte kan generaliseras fullt ut till andra branscher som erbjuder dubbla marknadskanaler. Exempelvis får distribution en mindre betydelse i resebranschen, där inga fysiska produkter måste utbytas. De andra av oss identifierade faktorerna, varumärke, kommunikation, information samt sortiment anser vi lättare kan överföras till andra typer av branscher som erbjuder dubbla marknadskanaler. Exempelvis spelar enligt oss varumärke alltid



stor roll vid att skapa relationer via dubbla marknadskanaler, speciellt då företag använder sig av samma varumärke i de båda marknadskanalerna.

Vidare anser vi att det även finns skillnader mellan de av oss valda hybridretailers inom hemelektronikbranschen, vilket kan göra det problematiskt att göra en generalisering mellan de olika företagen. Alla företag motsvarar de grundförutsättningar som vi ställde krav på inledningsvis vid valet av fallföretag, dock finns vissa element som skiljer dem åt. Vi kan exempelvis urskilja skillnader i sättet de väljer att integrera, bygger relationer samt skapar mervärde för sina kunder. Detta tror vi kan bero på skillnader i bakgrund samt grad av utveckling av e-handeln. Vi anser dock att det grundläggande mönster vi kunnat utläsa, i deras tillvägagångssätt vid arbete med dubbla marknadskanaler för att bygga relationer till kunden, är generaliserbart.

Vidare anser vi att resultatet från vår undersökning av den svenska hemelektronikmarknaden inte går att generalisera fullt ut till andra hemelektronikmarknader i Europa. Huvudsakliga orsaken till detta tror vi är att Internet inte har haft en lika kraftig utbredning i övriga Europa. På den svenska marknaden har det skett en kraftig utveckling av e-handelsförsäljning, vilket har lett till ett annorlunda kundbeteende samt en väldigt hög konkurrens. Detta i sin tur har lett till att svenska kunder är välinformerade och kräsna, vilket ställer högre krav på de svenska hemelektronikföretagen vid byggandet av relationer.

Sammantaget anser vi att faktorerna i skild utsträckning går att generalisera inom den svenska hemelektronikbranschen och till liknande branscher i övriga Europa. Något som vi dock anser kan generaliseras till samtliga hybridretailers är det bakomliggande tankesättet att bygga relationer till kunden. Samtliga företag som erbjuder två marknadskanaler måste utnyttja de bådas fördelar för att finna gemensamma lösningar som är mer lönsamma för företaget och som skapar mervärde för kunden.

## **10. 2 Förslag till vidare forskning**

Vårt syfte innebar att identifiera, beskriva och analysera värdeskapande faktorer. När vi analyserade faktorerna gjorde vi en mer övergripande analys av samtliga faktorer. Vi anser dock att det skulle vara av intresse för vidare forskning att mer djupgående analysera respektive värdeskapande faktor. En sådan analys skulle kunna ligga till grund för en djupare kunskap och förståelse för varje enskild faktor. Vid en djupare analys av faktorerna kan det framtagas än mer detaljerade förslag till förbättringar inom varje enskild faktor.

I metoden gjorde vi även valet att endast granska hybridretailers på den svenska hemelektronikmarknaden, vilket försvårar en generalisering av resultatet till andra länders

hemelektronikmarknader. Enligt oss skulle det vara intressant att undersöka andra hybridretailers i andra länder och deras synsätt gällande relationsskapande med två marknadskanaler. Det skulle även vara intressant att undersöka hur de arbetar för att överbrygga svårigheterna genom att utnyttja möjligheterna för att skapa en relation, då de tillhandahåller två marknadskanaler. Samtidigt som det skulle påvisa skillnader och likheter i kundbeteende skulle det säkerligen framkomma fler sätt för hur hybridretailers kan förbättra ett företags kundrelationer.

Vi anser även att det skulle vara intressant att undersöka hybridretailers i andra branscher, som exempelvis resebranschen. Det skulle bidra till en större förståelse och en mer komplex bild över relationsbyggande för hybridsretailers. Det skulle även leda till att man skulle kunna göra jämförelser mellan olika typer av hybridretailers för att om möjligt utläsa likheter och skillnader i deras tillvägagångssätt vid relationsbyggande

Vidare så utgick arbetet från ett företagsperspektiv, det hade dock varit intressant att djupare undersöka kundernas perspektiv. Ett kundperspektiv skulle komplettera vår undersökning genom att ge ett differentierat perspektiv på vilka värdeskapande faktorer som är mest väsentliga för en relation. Genom jämförelse kan likheter och skillnader utkristallisera för att slutligen ge en mer komplett bild av värdeskapande faktorer som är viktiga att beakta för hybridretailers för att bygga och stärka relationen mellan dem och kunden.

## 11. Källförteckning

### Tryckta källor:

#### Böcker/Artiklar

Adelaar, T. & Bouwman, H. & Steinfield, C. (2001). *Combining Physical and Virtual Channels: Opportunities, Imperatives and Challenges*, 14<sup>th</sup> Bled Electronics Commerce Conference, Bled Slovenia, June 25 - 26 2001

Anderson, E. W. & Weitz, B. (1992). *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*, J Mark Res., 18– 34.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, Journal of Marketing, Vol. 54

Bauer, H. H. & Grether, M. & Leach M. (2002). *Building Customer Relations Over The Internet*, Industrial Marketing Management 31, Elsevier Science Inc.

Chen, S. (2005). *Strategic Management of e-business*, Andra upplagan, Wiley.

Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of co-operation*, Oxford, Oxford University Press

Chircu, A. M. & Mahajan, V. (2006). *Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value*, Decision Support Systems 42 (2006) 898– 914, Elsevier Science Publishers B. V.

Cohen, M. (2007). *Commitment issues, of the good kind*, Brandweek, Feb. 5, 2007, ABI/INFORM GLOBAL

Davies, B. & Ward, P. (2002). *Managing Retail Consumption*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Dwyer, R. F. & Schurr, P. H. (1987). *Developing buyer – seller relationships*. J. Mark 1987;51:11-27

Enders, A. & Jelassi, T. (2000). *The Converging Business Models of Internet and Bricks-and-Mortar Retailers*, Great Britain, European Management Journal Vol. 18, No. 5

Flavián, C. & Guinaliu, M. & Gurrea, R. (2006). *The role played by perceived usability, satisfaction and customer trust on Website loyalty*, Information & Management, Vol. 43, Issue 7, Amsterdam, Elsevier Science Publishers B. V.

Fyall, A. & Garrod, B (2005). *Tourism marketing: a collaborative approach*, New York, Channel View Publications

Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis, femte upplagan*, United Kingdom, Blackwell Publishing Ltd.

Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring*, Malmö, Liber Ekonomi

Gulati, R. & Garino, J. (2000). *Get The Right Mix Of Bricks And Clicks*, Harvard Business Review, May 01, 2000

Gummesson, E. (2000). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Malmö, Liber AB

Kim, E. & Nam, D. & Stimpert, J. L. (2004). *The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions*, Journal of Management, Vol. 30, No. 5

Kirkeby, O. F. I: Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära – en introduktion*, Lund, Studentlitteratur

Kotler, P, Bowen, J & Makens, J (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3<sup>rd</sup> edition, New Jersey, Prentice Hall

Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund, Studentlitteratur

Levary, R., Mathieu, R.G. (2000). Hybrid Retail: Integrating E-commerce and Physical Stores. *Industrial Management*, 42(5), 6-13.

Li, D. & Browne, G. J. & Wetherbe, J. C. (2007). *Online Consumer's Switching Behavior: A Buyer-Seller Relationship Perspective*, Journal of Electronic Commerce in Organizations, 5, January – March 2007

Mullin, R. (1997). *Taking customer relations to the next level*, The Journal of Business Strategy; Jan/Feb 1997; 18, 1; ABI/INFORM Global

Pelton, L. E & Strutton, D. & Lumpkin, J. R, (2002). *Marketing channels*, New York, McGraw Hill

Porter, M. E. (2001). *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March 2001

Reinecker, L. & Jörgensen, P. S. (2002). *Att skriva en bra uppsats*, Malmö, Liber

Slovic 1993 I: Löfstedt, R. (2000). *Samhällsvetenskaplig riskforskning – en kort historik*, I: Lidskog, R. & Norstedt, S. A. & Warg, L-E (red.) *Risker, kommunikation och medier. En forskarantologi*, Lund, Studentlitteratur

Ström, P. (2000). *IT-affärer som gör revolution*, Malmö, Liber AB

Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden*, Helsingborg, AB Boktryck

Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden*, Malmö, Liber Ekonomi

Vacca, J. (2002). *Electronic Commerce, 4th Edition*, Charles River Media

Walker, R. H. & Johnson, L. W. & Leonard, S. (2006). *Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service-profit chain*, Managing Service Quality; 2006; 16, 1; ABI/INFORM Global

Yao, D. Q. & Liu, J. J. (2004). *Competitive pricing of mixed retail and e-tail distribution channels*, Elsevier Ltd.

Zucker, 1986 I: Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of co-operation*, Oxford, University Press

*Retail-kedjorna misstror webben.*(2007, NR 1). IT.BRANSCHEN

*Nu överger e-handeln sin egen affärsidé.*(2007, NR 4). IT.BRANSCHEN

### **Elektroniska källor:**

www.dagenshandel.se, 2007-03-15

www.smallcap.se, 2007-03-27

www.newsdesk.se, 2007-03-27

www.elgiganten.se, 2007-04-05

www.expert.se, 2007-04-05

www.onoff.se, 2007-04-05

www.inwarehouse.se, 2007-04-05

www.hui.se, 2007-04-10

www.susning.nu, 2007-04-12

### **Muntliga källor:**

*Björn Abild, VD på Expert Sverige AB, 2007-03-30*

*Johan Nilsson, E-handelsansvarig på Expert Sverige AB, 2007-04-25*

*Fredric Söderberg, E-handelsansvarig på ONOFF, 2007-05-09*

*Michael Hallberg, Marknadsansvarig på inWarehouse, 2007-05-16*

# Bilaga I

## Frågor till Expert/ONOFF

### Allmän information

Kan du kort beskriva din befattning och här länge du innehaft den?

### E-handel och affärsidé

Vad är er affärsidé för e-handeln idag?

Vilka mål har ni för er e-handel?

Vilka funktioner har er hemsida?

Vad anser du att e-handeln tillför er tidigare butiksverksamhet?

Hur har e-handeln utvecklats och hur önskar du att den ska vidareutvecklas?

### E-handel vs Butikshandel

Vilka fördelar/nackdelar anser du att det finns med två marknadskanaler?

På vilket sätt anser du att det är viktigt att integrera e-handeln med butikshandeln?

Vilka strategiska val har ni gjort gällande integrering mellan de båda marknadskanalerna?

Hur utnyttjar ni de här två kanalerna tillsammans för att skapa mervärde för kunden?

Hur tror du att ni ytterligare kan utnyttja fördelarna med de olika marknadskanalerna tillsammans?

### Relation

Hur viktig anser du att relationen till kunden är?

Hur bygger ni relationer till kunden, vilka faktorer är viktigaste enligt dig vid relationsbyggande?

Vilka svårigheter/möjligheter anser du att det finns med att bygga relationer via Internet?

Vilka svårigheter/möjligheter anser du att det finns med att bygga relationer i butik?

Hur har ert tillvägagångssätt för att bygga relationer förändrats med införandet av en extra marknadskanaler?

Finns det enligt dig några möjligheter med att bygga en relation via två marknadskanaler?

Vilka svårigheter anser du att det finns med att bygga en relation via två marknadskanaler?

Hur anser du att e-handeln har påverkat kundens lojalitet?

Hur anser du att det är möjligt att skapa lojala kunder inom den starkt konkurrensutsatta svenska hemelektronikmarknaden?

### Konkurrensstrategier

Hur ser er konkurrensstrategi ut?

Vad anser du är er största konkurrensfördel gentemot konkurrenterna när det gäller e-handel?

Vad anser du är viktigast för att stå sig i konkurrensen på e-handelsmarknaden?

Hur anser du att en integration av de två marknadskanalerna förändrar konkurrenssituationen?

Hur försöker ni att utnyttja fördelarna med två marknadskanaler för att hålla er i konkurrensen?

Hur anser du att konkurrensen om kunderna har förändrats i och med Internets utbredning?

### Framtid

Vad skulle du inom den närmsta framtiden vilja förändra med e-handeln?

Hur tror du att en integration av e-handeln och butiken kommer se ut i framtiden?

Vad anser du att ni måste göra för att kunna hålla er gentemot konkurrensen i framtiden?

## Bilaga II

### Frågor till Inwarehouse

#### Allmän information

Kan du kort beskriva din befattning och här länge du haft den?

#### Butik och affärsidé

Vad är er affärsidé idag?

Vilka funktioner har er hemsida?

Varför gjorde ni valet att även erbjuda handel via fysiska butiker?

Vilka funktioner har butikerna?

Vad anser du att era butiker tillför er tidigare renodlade e-handelsverksamhet?

Hur har er butikshandel utvecklats och hur önskar du att den ska vidareutvecklas?

#### E-handel vs Butikshandel

Vilka fördelar/nackdelar anser du att det finns med två marknadskanaler?

På vilket sätt anser du att det är viktigt att integrera e-handeln med butikshandeln?

Vilka strategiska val har ni gjort gällande integrering mellan de båda marknadskanalerna?

Hur utnyttjar ni de här två kanalerna tillsammans för att skapa mervärde för kunden?

Hur tror du att ni ytterligare kan utnyttja fördelarna med de olika marknadskanalerna tillsammans?

#### Relation

Hur viktig anser du att relationen till kunden är?

Hur bygger ni relationer till kunden, vilka faktorer är viktigaste enligt dig vid relationsbyggande?

Vilka svårigheter/möjligheter anser du att det finns med att bygga relationer via Internet?

Vilka svårigheter/möjligheter anser du att det finns med att bygga relationer i butik?

Hur har ert tillvägagångssätt för att bygga relationer förändrats med införandet av en extra marknadskanaler?

Finns det enligt dig några möjligheter med att bygga en relation via två marknadskanaler?

Vilka svårigheter anser du att det finns med att bygga en relation via två marknadskanaler?

Hur anser du att e-handeln har påverkat kundens lojalitet?

Hur anser du att det är möjligt att skapa lojala kunder inom den starkt konkurrensutsatta svenska hemelektronikmarknaden?

#### Konkurrensstrategier

Hur ser er konkurrensstrategi ut?

Vad anser du är er största konkurrensfördel gentemot konkurrenterna som först bara erbjöd fysisk butikshandel och nu startat med e-handel?

Vad tror du är er största nackdel gentemot konkurrenterna som har en väletablerad butikshandel?

Vad anser du är viktigast för att stå sig i konkurrensen på hemelektronikmarknaden?

Hur anser du att konkurrensen om kunderna har förändrats i och med Internets utbredning?

Hur anser du att en integration av de två marknadskanalerna förändrar konkurrenssituationen?

Hur försöker ni att utnyttja fördelarna med två marknadskanaler för att hålla er i konkurrensen?

#### Framtid

Vad skulle du inom närmsta framtid vilja förändra med er butikshandel?

Hur tror du att integrationen mellan e-handeln och butiken kommer se ut i framtiden?

Tror du att ni i fortsättningen kommer att etablera fler fysiska butiker?

Vad anser du att Inwarehouse måste göra för att stå sig gentemot konkurrensen i framtiden?



