



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen  
FEKN90, Företagsekonomi  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*  
VT 2015

# Multikanalsintegration

En undersökning av den fysiska butikens samverkan med näthandeln

## **Författare**

Maida Bejtula  
Pernilla Johansson

## **Handledare**

Jens Hultman

## Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Jens Hultman för all hjälp och stöd vi har fått under processens gång. Vi vill även tacka Antonio Marañon för alla goda råd och synpunkter gällande den statistiska delen i uppsatsen. Dessutom vill vi tacka alla de butiksanställda som har ställt upp på kortare intervjuer och de tre butikscheferna som gick med på djupare intervjuer. Slutligen vill vi rikta ett tack till vår seminariegrupp som har bidragit med värdefulla insikter i vår uppsats.

Lund, 18 maj 2015.

---

Maida Bejtula

---

Pernilla Johansson

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Multikanalsintegration - En undersökning av den fysiska butikens samverkan med näthandeln.

**Seminariedatum:** 26 maj, 2015.

**Ämne/kurs:** FEKN90 - Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 HP.

**Författare:** Maida Bejtula och Pernilla Johansson.

**Handledare:** Jens Hultman.

**Fem nyckelord:** Multikanal, integration, detaljhandel, fysisk butik, webbshop.

**Syfte:** Denna studie syftar till att undersöka hur integrationen mellan den fysiska butiken och webbshoppen ser ut och vilka implikationer det har för den enskilda butiken.

**Metod:** Basen för denna studie är en kvantitativ undersökning som har kompletterats med kvalitativt material. Den kvantitativa datan har samlats in genom observationer och kortare strukturerade intervjuer. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer samlades det kvalitativa materialet in.

**Teoretiska perspektiv:** Det teoretiska ramverket som presenteras i uppsatsen är baserat på forskning om multikanaler och hur dessa integreras. Tidigare teori utgår främst från ett företagsperspektiv.

**Empiri:** Det empiriska materialet utgörs av en undersökning av 90 butiker i de fyra största städerna i Skåne samt kvalitativa intervjuer med butikshefer i tre butiker. De oberoende variablerna som undersöktes var bransch, geografisk plats och ägarstruktur. Den kvantitativa datan samlades in med hjälp av ett standardiserat observationsprotokoll.

**Slutsats:** Överlag är graden av integration låg i den undersökta regionen. Dock observerades att integration kan ha negativa konsekvenser för den enskilda butiken. Studien bidrar till en ökad förståelse av integration på butiks nivå samt kan fungera som ett sätt för butiker att jämföra sig med konkurrenter.

# Abstract

**Title:** Multichannel Integration - A Study of the Relationship between Brick-and-Mortar Stores and E-Commerce.

**Seminar date:** May 26, 2015.

**Course:** FEKN90, Degree Project - Master of Science in Business and Economics.

**Authors:** Maida Bejtula and Pernilla Johansson.

**Supervisor:** Jens Hultman.

**Key words:** Multichannel, integration, retailing, brick-and-mortar, online store.

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate the integration between the physical and online store and its implications for the individual store.

**Methodology:** This thesis is based on a quantitative study, with a supplementary qualitative study. The quantitative data was collected by observations and shorter, structured interviews. The qualitative material was collected through semi-structured interviews.

**Theoretical perspectives:** The theoretical framework presented in the thesis is based on research about multichannel integration. Previous studies have been conducted on a company level.

**Empirical foundation:** An investigation of 90 physical stores in the four largest cities in the Scania region, Sweden, comprises the foundation of the empirical data, together with qualitative interviews with three store managers. The independent variables that were investigated were industry, store location and ownership structure. The quantitative data was collected using a standardized observation protocol.

**Conclusion:** Overall, the level of integration in the selected region is low. However, multichannel integration can have negative consequences for the individual store. The thesis contributes to a deeper understanding of multichannel integration on store level. It can also function as a benchmarking tool.

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>s. 7</b>
1.1 Syfte.....	s. 8
1.2 Frågeställning .....	s. 9
1.3 Avgränsningar.....	s. 9
<b>2. Teori .....</b>	<b>s. 10</b>
2.1 Multikanaler.....	s. 10
2.1.2 För och nackdelar med olika kanaler .....	s. 14
2.2 Integration.....	s. 15
2.2.1 fördelar, nackdelar och övriga implikationer.....	s. 16
2.3 Uttryck för integration .....	s. 19
2.3.1 Logistik.....	s. 19
2.3.2 Erbjudande.....	s. 20
2.3.3 Kommunikation .....	s. 22
2.3.4 Service .....	s. 23
2.3.5 Information om konsumenter.....	s. 23
2.3.6 Information om företaget.....	s. 24
2.4 Undersökningsmodell.....	s. 24
2.5 Hypoteser.....	s. 25
2.5.1 Bransch .....	s. 25
2.5.2 Geografisk plats .....	s. 26
2.5.3 Ägarstruktur.....	s. 27
<b>3. Metod .....</b>	<b>s. 28</b>
3.1 Undersökningsdesign.....	s. 28
3.2 Urval .....	s. 30
3.2.1 Urval till kvantitativ undersökning.....	s. 30
3.2.2 Urval till kvalitativ undersökning.....	s. 31
3.3 Tillvägagångssätt .....	s. 32
3.3.1 Kvantitativ undersökning.....	s. 32
3.3.2 Kvalitativ undersökning.....	s. 34
3.4 Typ av data .....	s. 35
3.5 Variabler.....	s. 36
3.5.1 Oberoende variabler.....	s. 36
3.5.2 Beroende variabel .....	s. 38
3.6 Reliabilitet och validitet.....	s. 38
<b>4. Resultat och analys .....</b>	<b>s. 40</b>
4.1 Beskrivande statistik.....	s. 40
4.2 Resultat av ANOVA tester .....	s. 41
4.2.1 Bransch .....	s. 42
4.2.2 Geografisk plats .....	s. 43
4.2.3 Ägarstruktur.....	s. 45
4.3 Generella teman.....	s. 46
4.4 Intervjuer .....	s. 47
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>s. 50</b>
5.1 Generella observationer.....	s. 50

5.1.1 Varför ser det ut som det gör? .....	s. 51
5.1.2 Bransch .....	s. 52
5.1.3 Geografisk plats .....	s. 55
5.1.4 Ägarstruktur .....	s. 56
5.2 Konsekvenser av olika grader av integration .....	s. 57
5.2.1 Potentialen i en högre grad av integration .....	s. 57
5.2.2 Anledningar till att inte ändra något .....	s. 58
5.2.3 Skäl till mindre samverkan mellan kanaler .....	s. 59
5.3 Avslutande diskussion .....	s. 59
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>s. 61</b>
6.1 Teoretiskt bidrag .....	s. 62
6.2 Praktiskt bidrag .....	s. 62
6.3 Förslag till framtida forskning .....	s. 63
<b>Referenser .....</b>	<b>s. 65</b>
<b>Bilaga 1. Observationsprotokoll .....</b>	<b>s. 71</b>
<b>Bilaga 2. Frågornas fördelning mellan faktorer i undersökningsmodellen .....</b>	<b>s. 74</b>
<b>Bilaga 3. Intervjuguide för kvalitativa intervjuer .....</b>	<b>s. 76</b>
<b>Bilaga 4. Artikel .....</b>	<b>s. 77</b>

# 1. Introduktion

Den tekniska utvecklingen har haft en stor inverkan på detaljhandeln (se till exempel PwC, 2015; Burke, 2002; Frazer & Stiehler, 2014), vilket har gjort att den digitala och fysiska miljön har flutit samman alltmer (Copenhagen Institute of Future Studies, 2012). Det är idag möjligt för en konsument att befinna sig i en butik för att köpa en vara och samtidigt via sin mobiltelefon jämföra butikens pris med andra butikens priser på varan. Enligt en undersökning gjord av Postnord (2015) har åtta procent av konsumenterna uppvisat detta beteende. Detta har möjliggjorts av framväxten av internet vilket har gjort det lättare för företag att använda sig av flera kanaler samtidigt för att nå konsumenterna och är en viktig drivkraft till att företag väljer att implementera en multikanalstrategi (Lewis, Foster & Whysall, 2014). En viktig anledning till varför företag idag väljer att använda sig av multikanaler är att det idag är svårt att konkurrera genom att endast sälja sina varor genom en kanal. Ett exempel på en kanal är den fysiska butiken. Schramm-Klein, Wagner, Steinmann och Morschett (2011) menar att konsumenterna har vant sig vid att företag ska finnas tillgängliga genom flera olika kanaler, såsom internet, via telefonen och i vanlig butik. Tidigare studier och rapporter har visat att konsumenter som använder flera kanaler är mer lönsamma (till exempel Myers, Pickersgill & Van Metre, 2004; Venkatesan, Kumar & Ravishanker, 2007) och köper mer (Kumar & Venkatesan, 2005) även om det har påpekats att det till viss del kan bero på produktkategorin (Kushwaha & Shankar, 2013). Dessutom ger en multikanalstrategi företag möjligheten att komplettera svagheter i en kanal med styrkor i en annan (Berman & Thelen, 2004; Copenhagen Institute of Future Studies, 2012) samt bygga ett starkare varumärke på lång sikt (Keller, 2010).

Dock finns det även nackdelar och svårigheter med en multikanalstrategi. Förutom att konsumenter numer kan jämföra butikens priser genom sina mobiltelefoner måste företag även hantera problemet med att bilden man förmedlar i alla kanaler måste vara densamma (Jones & Runyan, 2013). En annan svårighet är att konsumenter kan välja att söka information i en kanal och sedan köpa varan i en annan, som kanske tillhör en konkurrent (van Baal & Dach, 2005). Alla dessa faktorer utgör utmaningar för detaljhandelsföretagen.

Ett sätt att bemöta dessa utmaningar och undvika en del av nackdelarna med att ha flera kanaler är att integrera dem (Verhoef, Neslin & Vroomen, 2007). Denna integration kan ske bland annat

genom att ha samma image, pris och integrerad logistik i alla kanaler (Goersch, 2002). Resultatet av detta är en förenklad och mer flexibel inköpsprocess för kunden eftersom det är möjligt att undersöka produkten i en kanal, köpa den i en annan och hämta ut den i en tredje (Berman & Thelen, 2004). Företaget uppfattas som en enhet som erbjuder alternativa sätt att köpa varan (Berman & Thelen, 2004). Samtidigt tillåts konsumenterna att röra sig fritt mellan de olika kanalerna, vilket leder till att gränserna mellan den digitala och den fysiska miljön blir mindre tydliga (Copenhagen Institute of Future Studies, 2012).

## **1.1 SYFTE**

Även om man i teorin har insett vikten av att ha ett välintegrerat multikanalsystem har inte många detaljhandelsföretag kommit långt i utvecklingen av detta då många under en längre tid har behandlat sina kanaler som separata enheter (Gallino & Moreno, 2014). Samtidigt finns det mycket som tyder på att konsumenter inte gör samma distinktion mellan olika kanaler utan ser de som en helhet som ägs av samma företag (Copenhagen Institute of Future Studies, 2012). Dessutom kan integration fungera som ett viktigt konkurrensmedel (Strategy&, 2012; Herhausen, Schoegel, Binder & Herrmann, 2015) och företag kan vinna på att vara tidigt ute med det för att komma längre fram på lärandekurvan (Lieberman & Montgomery, 1988; Strategy&, 2012).

Tidigare studier har främst riktat in sig på hur företag uppnår integration och vad effekterna av det är (se till exempel Cao, 2014; Oh, Teo & Sambamurthy, 2012) och de har inte behandlat var i utvecklingen företag befinner sig i praktiken. Man har även fokuserat främst på integration på företagsnivå (till exempel Herhausen et al., 2015; Oh et al., 2012), men samtidigt har det visat sig att butiken fortfarande har en viktig roll i ett företags distributionsnätverk (Zhang, Farris, Irvin, Kushwaha, Steenburgh & Weitz, 2010). Syftet med denna uppsats är därför att skapa en bild av hur integrationen ser ut på butiksnivå och vilka konsekvenser det har för butiken. Denna studie vänder sig främst till företag, som kan använda resultatet som ett instrument för att jämföra hur de ligger till jämfört med konkurrenterna i termer av integration. De oberoende variabler som kommer att undersökas är branschtillhörighet, geografisk placering av butik och ägarstruktur för att se om det finns någon skillnad mellan olika grupper inom dessa variabler.



## 1.2 FRÅGESTÄLLNING

*Hur skiljer sig butikers integration åt gällande vilken bransch de tillhör, var butiken är geografiskt placerad samt hur ägarstrukturen ser ut och vilka implikationer har graden av integration för butiken?*

## 1.3 AVGRÄNSNINGAR

I denna uppsats har flera avgränsningar gjorts. Analysen har gjorts på butiksnivå. Innan studien genomfördes observerades skillnader mellan butiker inom samma företag, till exempel att man endast kan hämta varor som har beställts online i vissa butiker. Dessa observationer eliminerade valet att undersöka endast en representativ butik för varje företag då risken fanns att en icke representativ butik valdes. Samtidigt observerades att, som tidigare nämnt, litteraturen främst fokuserat på integration för företaget i stort. Därmed var det motiverat att undersöka fenomenet på butiksnivå. En annan avgränsning är att endast integration mellan den fysiska butiken och webbshoppen har undersökts. Litteraturen har påvisat att det är mellan dessa två enheter som integrationen mestadels sker i nuläget, även om bland annat mobilappar blir allt vanligare (Copenhagen Institute of Future Studies, 2012).

Av praktiska skäl har butiker i Malmö, Helsingborg, Lund och Kristianstad inkluderats i stickprovet. De branscher som studien omfattar är hemelektronik-, kläd- samt möbelbranschen. Förklaringar till varför just dessa grupper inom variablerna har inkluderats finns nedan i metodavsnittet. Sammanfattningsvis är den population som kommer att undersökas i denna studie butiker i Malmö, Helsingborg, Lund och Kristianstad som tillhör detaljhandelsföretag som har en webbshop och verkar inom antingen elektronik-, kläd- eller heminredningsbranschen.

## 2. Teori

Följande kapitel syftar till att ge en överblick över tidigare forskning om multikanaler och integration och på så vis placera studien i ett sammanhang. Inledningsvis kommer en genomgång om av vad multikanaler innebär, problem och möjligheter som de kan skapa för företag samt för- och nackdelar med olika kanaler. Därefter behandlas ämnet integration mer i detalj. Slutligen presenteras en undersökningsmodell där sex faktorer som bidrar till integration har identifierats.

### 2.1 MULTIKANALER

Med begreppet kanal menas olika beröringspunkter mellan konsument och företag, varigenom de båda parterna interagerar. Därmed räknas inte medel som används för envägskommunikation, såsom TV och radio, som en kanal, då företaget inte interagerar med konsumenten (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerline, Thomas & Verhoef, 2006). Goersch (2002) har angett ett antal exempel på kanaler. Dessa är fysiska butiker, hemsidor, kataloger, mobila enheter, callcenters samt kiosker i butik genom vilka konsumenterna kan nå hemsidan. Författaren menar vidare att företag kan använda dessa för att förmedla sitt budskap till konsumenterna. När kanaler kombineras måste ett antal operationella frågor besvaras av detaljhandelsföretaget. Exempel på dessa är de följande (Berman & Thelen, 2004): Hur ska en detaljist anpassa sitt produktsortiment för varje kanal? Ska det vara samma pris i alla kanaler? Hur skapar man en konsekvent bild och hur utvecklar man den genom alla kanaler? Vad har varje kanal för roll?

Skälen till att företag nyttjar mer än en kanal är många. Berman och Thelen (2004) har identifierat tre sådana anledningar. För det första har kanalerna olika styrkor. Exempelvis kan digitala kanaler erbjuda möjligheten att anpassa innehållet efter konsumentens preferenser. Resultatet är att ett multikanalsystem gör det möjligt för företag att välja kanaler på ett sådant sätt att det passar deras produkter och valda segment bäst. Ett exempel som Berman och Thelen (2004) ger är att parfym är mer lämpliga att sälja i butik eftersom konsumenten vill känna hur de doftar innan köpet genomförs. Det andra skälet till att välja en multikanalstrategi som Berman och Thelen (2004) har presenterat är att det skapar fler möjligheter att maximalt utnyttja värdet av företagets tillgångar. Det kan handla om varumärken och samarbeten med andra företag i olika kanaler. Ett tredje skäl är enligt Berman och Thelen (2004) att konsumenterna som använder sig av flera kanaler är i regel mer lönsamma än de som endast använder en kanal och man vill

locka dem till sig. Andra anledningar som har föreslagits i annan forskning är att internet har gjort en multikanalstrategi möjlig, att handla i flera kanaler har blivit normen bland konsumenter samt att man har identifierat flera affärsmässiga fördelar med det, såsom att strategierna gällande *Customer Relationship Management (CRM)* kan förbättras när man har fler kontaktpunkter med konsumenten (Lewis et al., 2014). Utöver detta vill företagen även effektivisera sin externa kommunikation, maximera försäljningen kortsiktigt och öka varumärkets värde på lång sikt (Keller, 2010).

En annan viktig konsekvens av att använda multikanaler är att marknadsföringen kan effektiviseras (Neslin & Shankar, 2009; Zhang et al., 2010). Neslin och Shankar (2009) menar att detta kan ske på tre olika sätt. För det första innebär fler kanaler utökade möjligheter att marknadsföra företaget. I och med detta sjunker marginalkostnaden för reklam och man uppnår skalfördelar. För det andra uppstår det även scopefördelar eftersom kostnaderna kan delas mellan kanalerna och det blir mer lönsamt för varje kanal att marknadsföra sina produkter. Ett tredje sätt som marknadsföringen påverkas är att man kan koordinera kampanjer mellan kanaler. Ett exempel är att konsumenter får rabatt om de hämtar en vara de köpt online i butiken. Genom detta kan man öka tillströmningen av kunder till butiken.

Trots att det finns mycket som talar för att företag tjänar på att använda sig av flera kanaler finns även de som hävdar motsatsen. Till exempel menar Jones och Runyan (2013) att det är svårt att kommunicera samma budskap och att skapa en konsekvent bild av varumärket i alla kanaler. Vissa aspekter av varumärket som man förmedlar i en kanal kanske inte kan användas i en annan. Detta talar för att fördelarna med en enkanalsstrategi är många då denna struktur inte är lika komplex som när man använder flera kanaler.

Ett problem som ofta nämns i samband med multikanalsdistribution är kannibalisering. Detta begrepp innebär att delar av ett företags försäljning flyttas från en kanal till en annan när en ny kanal introduceras inom samma företag (Zhang et al., 2010). Med andra ord missgynnas den första kanalen av den nya. Verhoef et al. (2007) har i litteraturen identifierat tre anledningar till att konsumenter uppvisar detta beteende och tenderar att byta mellan kanaler. Den första handlar om att man har en uppfattning om att kanaler har olika styrkor och man väljer därför att till

exempel söka information på internet och sedan köpa samt undersöka varan i butiken. På så sätt kan konsumenter dra nytta av alla kanalers respektive styrkor och optimera sin köppplevelse. Den andra anledningen handlar om att det finns få faktorer som håller kvar konsumenter i en viss kanal. Exempelvis finns det inget som hindrar en från att lämna en hemsida när man är färdig med att söka efter information eller undersöka produkter. Detta ökar sannolikheten att man genomför köpet i butik istället för på hemsidan eftersom man inte är bunden till en viss kanal. Den tredje anledningen som Verhoef et al. (2007) har identifierat handlar om att konsumenter kan få intrycket att de har gjort en bättre affär om de får möjlighet att uppdatera sig om en produkts kvalitet och pris samt väga olika alternativ mot varandra. Genom att använda flera kanaler ökar känslan av att ha gjort ett genomtänkt val då man har jämfört flera möjligheter. Dock har forskningen visat på att det finns sätt att undkomma problemen associerade med kannibalisering. I de fall då det är en internetkanal som införs har forskningen visat på att risken för kannibalisering är relativt låg. Dock är den högre om kanalerna liknar varandra i stor omfattning, på så vis att det som erbjuds i de båda kanalerna är detsamma och överlappar (Neslin et al., 2006). Verhoef et al. (2007) menar att ett sätt att minska problemet med kannibalisering är att göra kanalerna mer välintegrerade och att hemsidan genom detta fungerar som ett medel för att värva nya kunder och att öka mängden kunder som besöker den fysiska butiken. I sin studie bekräftade Herhausen et al. (2015) att det går att undvika kannibalisering eftersom att kannibaliseringseffekten endast är av obetydlig storlek. Anledningen är att webbshoppen främst tar kunder från konkurrenter, inte den fysiska butiken, när kanalerna är integrerade. Detta uppmärksammas av Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan och Venkataramanan (2005) som menar att konsumenten hellre letar upp alternativa kanaler, exempelvis internet, när en vara inte finns i en viss kanal, som till exempel i den fysiska butiken, än att byta företag. Detta sker dock bara om konsumenten anser att det är ett lättåtkomligt substitut för den misslyckade kanalen.

Ett annat problem som är associerat med multikanalstrategier benämns som *free-riding*. Fenomenet har vissa likheter med kannibalisering men istället för att konsumenterna rör sig mellan kanaler inom samma företag vänder de sig till en konkurrents kanal för att genomföra transaktionen (van Baal & Dach, 2005). Följden av detta menar van Baal och Dach (2005) är att det andra företaget gynnas av det första företags arbete, vilket de inte har bidragit till. Enligt författarna kan detta leda till flera problem för företaget. Det största är att man går miste om

intäkter. För butikskedjor skapas alternativkostnader då personalen hjälper kunder som ägnar sig åt *free-riding* när de skulle ha kunnat hjälpa konsumenter som avser att köpa varan hos företaget.

En fråga som alla företag som använder sig av flera kanaler måste ställa är hur mycket frihet man bör ge en viss kanal. Enligt Chavez, Leiter och Kiely (2000) finns det tre faktorer som måste beaktas när man fattar detta beslut. De är behovet av kontroll, hur kulturen ser ut samt mängden kapital som behövs för att finansiera kanalen. Tidigare var det vanligt att man gav mycket frihet till varje enskild kanal men man går mot ett alltmer integrerat och centraliserat förhållningssätt (Gallino & Moreno, 2014). Anledningen till centraliseringen är dels att det gynnar konsumenterna och dels att arbetet med CRM underlättas eftersom man har fler kontaktpunkter med konsumenten i de olika momenten i köpprocessen (Goersch, 2002). Schramm-Klein och Morschett (2006) menar i sin artikel att målet med separerade kanaler är att nå en speciell målgrupp så att de olika målsegmenten inte överlappar eller att kanaler inte kannibaliserar varandra. Separationen skapar då något som kallas för siloeffekten, där brist på kommunikation och koordination leder till sämre kundnöjdhet, dålig skötsel av inventarier som kan orsaka försäljningsförlust samt dubbla investeringar (Retail Process Engineering, 2007).

Kushwaha och Shankar (2013) skriver i sin artikel att olika produktkategorier skapar olika värde för en multikanalskonsument. Dessa kategorier är indelade enligt två dimensioner: nyttoprodukter versus hedonistiska produkter samt produkter där risken för att köpa produkten anses vara låg versus produkter där risken anses vara hög. Den hedonistiska kategorin domineras av attribut såsom tillfredsställelse och estetik. Exempel på varor är CD-skivor och kläder. Nyttoprodukter däremot domineras av attribut såsom funktionalitet, praktisk nytta och instrumental orientering. Exempel på varor är elektronik och kontorsmaterial. Med ansedd risk inom en produktkategori menas konsumenternas uppfattade osäkerhet när de köper en vara. Det finns fem dimensioner av osäkerhet i en produktkategori. Den första är funktionell och med det menar man att förväntningarna på varan inte uppfylls. Den andra dimensionen är den finansiella, vilket är risken att förlora pengar. De tre övriga är säkerhet, psykologisk och social osäkerhet. Exempelvis vill konsumenter som placeras i den hedonistiska produktkategorin uppleva variation och spendera mer pengar över olika kanaler. Dock vill konsumenter av nyttokaraktär handla mer effektivt i en enskild kanal och spendera mer pengar i den. Dock menar författarna att det finns

många anledningar till varför användning av multipla kanaler är associerat till ett högt monetärt värde för alla konsumenter i alla kanaler. Den första anledningen är att fler kanaler skapar ett bekvämlighetsvärde för konsumenterna, vilket i sin tur ökar handeln för flera varor och kategorier. En annan anledning är alla de köpmöjligheter konsumenten har i och med det stora sortimentet som alla kanaler erbjuder. Det tredje är att konsumenten kan kombinera fördelar i de olika kanalerna. När konsumenter väljer kanal beror valet, enligt Gallino och Moreno (2014), på vilken kanal som maximerar nyttan. Nyttan med att köpa produkten online minskar om fraktkostnaden är hög och om det är osäkert hur pass bra varans kvalitet är. Kostnaden för att besöka butiken samt osäkerhet gällande ifall varan finns i lager minskar nyttan med att köpa produkten i en fysisk butik.

Konsumenter som använder sig av flera kanaler skiljer sig från de som endast använder sig av en kanal. Som tidigare nämnt är de i regel mer lönsamma. Detta har bekräftats av ett flertal studier men man är fortfarande något osäker på anledningen till detta (Neslin et al., 2006). Det är även svårt att profilera konsumenten utifrån traditionella segmenteringsvariabler, såsom ålder och inkomstnivå. Dock har man sett en tendens till att multikanalskonsumenter är något yngre än de som endast använder en kanal (McGoldrick & Collins, 2007). Tang och Xing (2001) har identifierat två typer av konsumenter. Dels finns det de som endast använder sig av webbutiker för att få de bästa priserna och dels finns det konsumenter som handlar i både den fysiska butiken och i onlinebutiken. De som använder båda kanalerna har lägre förtroende för företag som endast säljer genom internet. Genom att erbjuda båda kanalerna menar Tang och Xing (2001) att företag kan öka förtroendet och minska risken konsumenter upplever med att använda deras webbutiker.

### ***2.1.1 För- och nackdelar med olika kanaler***

Några av de fördelar som har associerats med att ha en webbshop är att företaget kan nå en större marknad, konsumenter kan beställa varor när som helst på dygnet och man kan enkelt jämföra priser och kvalitet (Berman & Thelen, 2004). För företag finns det dessutom färre restriktioner gällande antalet varor man kan ha i lager och därmed kan man erbjuda ett större sortiment online än i butiken (Cao, 2014). Som tidigare nämnt är konsumenters förtroende för webbutiker ofta lägre än för fysiska butiker, vilket skapar problem för företag. För att öka förtroendet bland konsumenter måste företagen vid upprepade tillfällen uppfylla sina åtaganden och vara

transparenta (Urban, Amyx & Lorenzon, 2009). Ett annat problem som konsumenter upplever när de handlar online är att risken för dålig service är högre jämfört med inköp i den fysiska butiken (Copenhagen Institute of Future Studies, 2012).

Även om många trodde att den fysiska butiken skulle förlora sin betydelse i och med framväxten av den digitala handeln har det visat sig att den fortfarande fyller en viktig funktion och har behållit sin konkurrenskraft (Zhang et al., 2010). Exempel på viktiga fördelar som den fysiska butiken har jämfört med andra kanaler är att konsumenten får sin vara omedelbart, man kan känna på och prova produkten innan man köper den samt prata med personalen och ställa frågor (Berman & Thelen, 2004). Även att det är en upplevelse att handla i den fysiska butiken bidrar till denna kanals styrkor jämfört med webbshoppens (Cao, 2014). Dock finns det flera svagheter med att ha ett butikskoncept. De aspekter som konsumenter tycker minst om är att man måste stå i kö och trängas med andra kunder, att det inte är möjligt att handla när man själv vill utan man måste anpassa sig till butikens öppettider samt att man begränsas av sortimentet som finns tillgängligt (Ericsson ConsumerLab i Copenhagen Institute of Future Studies, 2012, s. 31).

## 2.2 INTEGRATION

Integration av multikanaler kan definieras på följande sätt:

*“The simultaneous and consistent employment by a retailing organization of Web sites and physical store-fronts possibly in addition to other channels, such that customers derive a seamless experience when they switch channels during their interaction with the retailer”*

(Goersch, 2002, s. 749).

Med detta citat menar författaren att företag använder flera kanaler samtidigt och är konsekventa i sin kommunikation till konsumenterna genom alla kanaler. På så vis uppnås en sömlös upplevelse. Med att upplevelsen är sömlös menas att konsumenten kan vända sig till vilken kanal som helst och ändå få samma information, hjälp och service. Alla kanaler sköts som och uppfattas som en enhet och konsumenten möter samma företag i alla kanaler. Med andra ord undviker man siloeffekten. I artikeln av Bendoly et al. (2005) definieras integration av kanaler som graden till vilken de olika kanalerna interagerar med varandra. Herhausen et al. (2015)

menar vidare att det finns två tillvägagångssätt för att integrera kanaler. Det första sättet är att tillhandahålla information om och hänvisa till internetbutikerna i de fysiska butikerna. Det andra sättet är att göra detsamma för de fysiska butikerna på internet. Samtidigt har man i forskningen bevisat att integrerade multikanaler är en konkurrensfördel, vilket innebär att man kan gynnas av att införa det (Herhausen et al., 2015; Steinfield, 2002). Vidare menar Herhausen et al. (2015) att en riktig samverkan mellan den digitala och den fysiska butiken fortfarande är sällsynt. En enkätundersökning med 80 detaljhandelsföretag påvisade att större delen av företagen har ett multikanalsystem där kanalerna sköts separat, vilket leder till siloeffekten (Aberdeen Group, 2012 i Herhausen et al., 2015, s. 1).

Ett annat koncept som ofta tas upp i samband med integration av multikanaler är omnikanal. Piotrowicz och Cuthbertson (2014) säger i sin artikel att det anses vara en vidareutveckling av multikanalskonceptet. Författarna menar att multikanal antyder på en separation mellan de olika kanalerna. Omnikanal, däremot, ger kunden möjligheten att kunna skifta mellan olika kanaler, såsom online, mobil och fysisk butik, i en och samma transaktion. Kanalerna är fullständigt integrerade och oberoende av vilken kanal konsumenten väljer ska alla kanaler ge konsumenten en enhetlig kundupplevelse.

### ***2.2.1 Fördelar, nackdelar och övriga implikationer***

Steinfield (2002) har delat in fördelarna som uppstår när kanaler integreras i fyra kategorier. De är lägre kostnader, att mer värde skapas, förtroendet för företaget ökar samt att det ger tillgång till en större marknad. Dessa fördelar behandlas i de följande fyra styckena, vilket vidare följs av andra implikationer samt nackdelar.

Den första fördelen är sjunkande kostnader. Det finns flera faktorer som bidrar till detta när ett företags kanaler blir mer integrerade (Steinfield, 2002). Då konsumenterna utför mer av jobbet själva, till exempel söker information online utan hjälp av ett butiksbiträde, minskar utgifterna för arbetskraft. Butiker behöver inte heller ha hela sortimentet i lager i alla butiker. Istället kan man ta in de populäraste produkterna och hänvisa till webbshoppen om en konsument letar efter en vara som inte säljs ofta. Även kostnaderna för marknadsföring sjunker eftersom man kommunicerar information om andra kanaler i alla kanaler. Slutligen blir även



transportkostnaden lägre då konsumenterna kan hämta varan i butik istället för att få den skickad till sin bostad. Cao (2012) menar att integration av kanaler kan minska kostnaderna för att introducera nya produkter. Företag kan börja med att lansera en ny produkt online och sedan börja sälja den även i butik om den visar sig vara lönsam. Eftersom produkten säljs online kan man inledningsvis samla rikligt med försäljningsdata och genom detta analysera försäljningen av produkten mer i detalj än vad som är möjligt om man först lanserar den i den fysiska butiken.

För det andra skapar integration mer värde och detta har enligt Cao (2014) flera källor. Företagen blir effektivare genom att man bland annat kan centralisera upphandling. Dessutom kan lojalitetsprogram belöna köp i alla kanaler så att *lock-in effects* skapas. Sannolikheten att konsumenter väljer ett annat företag istället minskar på grund av detta. Cao (2014) menar vidare att för konsumenten handlar värdeskapandet om att företaget uppfattas som mer nyskapande när nya detaljhandelsformat erbjuds samt att man blir mer flexibel i termer av var man köper varan och var den hämtas upp. Till exempel kan man köpa varan online och hämta upp den i butiken. Aubrey och Judge (2012) skriver i sin artikel att ifall kanalerna integreras på rätt sätt kan de tillsammans skapa ett starkare varumärke och detta kan i sin tur skapa mer värde för företaget.

En tredje fördel handlar om att förtroendet för företaget ökar om kanalerna är integrerade (Steinfeld, 2002). Jämfört med företag som endast finns online gynnas de som även har fysiska butiker av bland annat en lägre upplevd risk från konsumenternas sida. Det beror på att det känns säkrare att veta att det finns ytterligare en kanal att vända sig till om något är fel med en produkt som köpts via internet. Genom att ha en fysisk butik visar även företaget att det tillhör ett större nätverk och associeras således med andra företag. Steinfield (2002) menar att man kan dra nytta av dessa företags image. Det ökar förtroendet och minskar mängden resurser som måste läggas på att teckna avtal och liknande. Då ett företags varumärke är ett sätt att reducera risken för konsumenten kan företag utnyttja detta maximalt genom att använda samma varumärke i alla kanaler. Risken reduceras för konsumenterna eftersom förtroendet de har för ett varumärke i en viss kanal överförs även till övriga kanaler.

En fjärde och sista fördel enligt Steinfield (2002) är att ett multikanalsystem ger ett företag tillgång till en större marknad. En fysisk butik är begränsad i sin räckvidd men genom att skapa

en webbshop kan man nå en större geografisk marknad. En konsekvens av att man genom en multikanalstrategi kan ha fler varor i lager online än i en butik är att man tilltalar en större mängd konsumenter genom att även erbjuda fler typer av produkter. Slutligen kan företag nå konsumenter som vanligtvis inte skulle besöka butiken men som ändå tilltalar av vad som erbjuds. Dessa konsumenter får då möjligheten att handla över internet istället för i den fysiska butiken.

Zhang et al. (2010) skriver om ett antal synergier som skapas av att ha integrerade multikanaler. Förutom att marknadsföringen effektiviseras då man gör reklam för andra kanaler i alla kanaler har företag även möjlighet att samla information om konsumenterna i en kanal och använda denna till att öka försäljningen i en annan. En annan synergi är att när dokument om till exempel garantier och produktinformation skickas till konsumenten digitalt minskar personalkostnaderna för att hantera detta. Resultatet är att det blir bekvämare för konsumenterna då de inte behöver hålla ordning på lika många dokument och att butikspersonalen får mer tid över att hjälpa andra konsumenter. På så sätt menar Zhang et al. (2010) att det skapade värdet ökar.

En implikation av integration är att tillströmningen av kunder mellan kanaler kan omfördelas. En studie av Gallino och Moreno (2014) behandlar vad som händer när företag inför möjligheten att köpa en produkt online och sedan hämta ut den i butik. Detta fenomen brukar benämnas som *click and collect* (Wallop, 2013) eller BOPS, vilket står för *Buy Online, Pick up in Store* (Gallino & Moreno, 2014). Resultatet av Gallino och Morenos (2014) studie var att försäljningen online sjönk samtidigt som försäljningen och antalet besökare i butiken ökade. Enligt författarna kan detta bero på att när konsumenter kommer för att hämta upp sina varor köper de även sådant som de inte skulle ha köpt om de inte hade befunnit sig i butiken. En annan förklaring är att informationen online om lagersaldo i en viss butik blir mer trovärdig. Detta gör konsumenter mer benägna att leta information online och för att sedan gå till butiken för att genomföra transaktionen (Gallino & Moreno, 2014). Bell, Gallino och Moreno (2014) har observerat att en anledning till att försäljningen online inte ökar när *click and collect* införs kan ha att göra med produktens egenskaper. Om varan har sådana egenskaper som inte kan kommuniceras till konsumenter via internet är det endast konsumentens osäkerhet gällande huruvida en vara finns i

lager i butik som försvinner när möjligheten införs. Det finns fortfarande osäkerhet kring exempelvis kvalitet och man vill därför helst se varan i verkligheten innan den köps.

Även om det finns många fördelar med ett integrerat distributionssystem finns det även vissa nackdelar och svårigheter. Bland annat måste företaget kunna upprätthålla en likvärdig köppplevelse i alla kanaler (Payne & Frow, 2004). Det kan till exempel innebära att man kringgår problemet med att konsumenter inte kan be personalen om hjälp online genom att ha en livechatt på hemsidan (Oh et al., 2012). Det är även viktigt att ha ett fungerande CRM-system för att effektivt kunna samla in information om konsumenter i alla kanaler och integrera den med annan viktig information (Payne & Frow, 2004).

## **2.3 UTTRYCK FÖR INTEGRATION**

Integration är ett mångfacetterat begrepp som har implikationer för hela företaget och dess affärsmodell (Cao, 2014). Det faktum att det är ett komplext fenomen gör att det tar sig i uttryck på flera olika sätt. Utifrån litteraturen har sex olika faktorer identifierats som måste beaktas av detaljhandelsföretag när de rör sig mot ett mer välintegrerat multikanalsystem. Dessa är logistik, erbjudande, kommunikation, service, information om konsumenter samt information om företaget. Nedan följer en förklaring av dessa samt en beskrivning av hur integrationen genom dessa faktorer sker i praktiken.

### **2.3.1 Logistik**

Med logistik menas det faktiska varuflödet mellan företaget och konsumenten och målet är att det ska vara så sömlöst och smidigt som möjligt för konsumenten. Detta är en stor utmaning när kanaler integreras eftersom det involverar många nivåer och avdelningar på företaget (Cao, 2014). Även Berman och Thelen (2004) bekräftar detta. Författarna menar att föra en bra strategi för ett välintegrerat multikanalsystem inte är en helt okomplicerad uppgift eftersom det kräver detaljerad planering och utveckling av en struktur som effektivt länkar samman alla kanaler.

I ett välintegrerat multikanalsystem är det möjligt för konsumenten att vända sig till vilken kanal som helst gällande uthämtning eller problem med sina varor (Berman & Thelen, 2004). Med andra ord tillämpas *click and collect* (Wallop, 2013), vilket även kan kompletteras med returer

och reklamation i butik av varor som har köpts online. Även Goersch (2002) har betonat vikten av att man kan hämta, köpa och lämna tillbaka produkter i alla kanaler, oavsett i vilken kanal man har köpt dem. Några av implikationerna av detta menar författaren är att konsumenterna själva kan bestämma när varan ska hämtas och att de kan få information om produkternas tillgänglighet i butik i realtid. Genom att ge konsumenten själv möjlighet att välja i vilken butik som varan hämtas ut ökar graden av integration ytterligare (Oh et al., 2012). Dessutom ökar förtroendet för att informationen om lagerstatus på hemsidan stämmer eftersom den blir mer trovärdig då det sätter mer press på företaget att informationen är korrekt (Gallino & Moreno, 2014). Under tiden som varan fraktas ska konsumenten ha tillgång till orderstatus för att kunna se om paketet exempelvis har skickats eller fortfarande är kvar hos företaget (Goersch, 2002).

Logistik inkluderar mer än den faktiska platsen där varan hämtas ut. Enligt Oh et al. (2012) handlar det även om bland annat var betalningen av varan sker. Ett exempel är att konsumenten kan betala sin vara i butiken när man hämtar ut den, trots att den är beställd online. Ett välintegrerat logistiksystem erbjuder konsumenten fördelar även efter att köpet har genomförts. Det kan handla om att man kan lämna in en vara för underhåll eller returnera den i butik trots att köpet genomfördes online (Cao, 2014; Oh et al., 2012; Goersch, 2002).

En förutsättning för att kunna integrera logistiken och för att förenkla varuflödet är att även information om exempelvis pris och lagerhållning delas mellan kanaler. Genom detta kan företag hänvisa en konsument till webbutiken ifall en vara är slutsåld i butiken men fortfarande finns i lager online (Berman & Thelen, 2004).

### ***2.3.2 Erbjudande***

Många forskare har betonat vikten av hur man utformar sitt erbjudande i olika kanaler (till exempel Goersch, 2002; Cao, 2014). Oavsett vilken kanal en konsument vänder sig till ser erbjudandet, vilket i denna uppsats definieras som produkter, priser och rabatter, likadant ut. Goersch (2002) benämner detta som att erbjudandet måste vara konsistent. Innebörden av detta är att de flesta produkterna finns i alla kanaler samt att priser och rabatter är desamma över alla kanaler. Risken om man misslyckas med detta menar Goersch (2002) är att de upplevda fördelarna med att ha ett multikanalsystem försämras och konsumenterna kan bli förvirrade av

att få olika signaler i olika kanaler men från samma företag. Även Cao (2014) instämmer i att både produkter och priser bör vara samma i alla kanaler i ett välintegrerat multikanalsystem.

Gällande sortimentet är det i vissa situationer inte möjligt att erbjuda allt i alla kanaler. Till exempel kan brist på utrymme göra att butiker inte har alla produkter tillgängliga i den fysiska butiken. Dock menar Goersch (2002) att man i detta fall bör ge konsumenter möjlighet att ta del av information om hela sortimentet när de befinner sig i butiken, till exempel genom kiosker där man kan nå hemsidan. Samtidigt finns det även nackdelar med att erbjuda hela sortimentet i alla kanaler. Berman och Thelen (2004) menar att man måste göra en avvägning gällande hur mycket av sortimentet i butik och online som ska överlappa. Om det inte överlappar alls skapas en osammanhängande bild av företaget men överlappar det för mycket optimerar man inte kanalernas särskilda egenskaper. I sådana fall missar man möjligheter till försäljning. Ifall konsumenter uppfattar det som att risken är stor att en vara inte finns i lager eller i någon annan kanal är det sannolikt att de väljer att inte köpa av företaget (Bendoly et al., 2005). Dock kan denna effekt dämpas genom att kanalerna är välintegrerade. Det förstärker bilden av att om produkten är slut i en kanal är det möjligt att den finns i lager och kan köpas i en annan kanal.

Inom forskningen är man inte fullständigt överens om huruvida det är bäst att ha samma pris i alla kanaler. Bland de som är mer positivt inställda till konsistent prissättning är Weitzman (2003, i Berman & Thelen, 2004, s. 153). Enligt författaren kan konsumenterna förvirras och förargas av den tvetydiga bilden som företaget skapar om priserna skiljer sig åt mellan kanalerna. Neslin och Shankar (2009) menar dock att priset ibland kan skilja sig åt mellan kanaler eftersom man kan ha kampanjer som bara gäller för en viss kanal. Dessutom blir totalpriset ofta högre när man handlar online än i butik. Det beror på att konsumenten även måste betala för frakt och andra tillägg (Ancarani & Shankar, 2004). Det viktiga är att standardpriset som står på prislappen ska vara detsamma i alla kanaler. Dock finns det flera forskare som inte rekommenderar konsistent prissättning. Till exempel menar van Baal (2014) att det inte alltid är optimalt att ha samma pris både i butik och online. Genom att harmonisera dessa variabler i alla kanaler ökar kundlojaliteten men samtidigt ökar risken för kannibalisering mellan kanalerna. På grund av detta menar van Baal (2014) att varje enskilt företag måste avgöra vad de tycker är viktigast och vad syftet är med just deras integrationsprocess. Wolk och Ebling (2010) skriver i sin artikel att

multikanalsystem gör det möjligt att använda sig av kanalbaserad prisdifferentiering, vilket innebär att ett företag erbjuder samma produkt men till olika priser beroende på om det är en digital eller fysisk kanal. Konsumenten får sedan själv välja kanal. Skillnaden i pris kan rättfärdigas av att olika kanaler har olika karaktär och därmed olika för- och nackdelar.

På grund av de skilda åsikterna inom forskningen gällande huruvida företag ska tillämpa konsistent prissättning och samma sortiment måste man skilja på vad som är mest lönsamt för företaget och vad som bidrar mest till integrationen. Att ha samma pris och varor i alla kanaler behöver inte nödvändigtvis vara den mest lönsamma strategin men den skapar en mer sammanhängande bild av företaget. I denna uppsats ligger fokus på integration och därmed är utgångspunkten att konsistent prissättning och samma sortiment ökar integrationsgraden.

### **2.3.3 Kommunikation**

Eftersom syftet med integrationen är att försöka skapa en bild av att företaget är en enda enhet spelar det som företag kommunicerar ut till sina konsumenter en viktig roll (Berman & Thelen, 2004). För att göra detta finns det flera medel som företag kan tillta i sitt kommunikationsarbete. Dessa presenteras nedan.

Ett välintegrerat multikanalsystem använder enligt Goersch (2002) samma namn, slogan, logga och färger i alla kanaler. Resultatet av detta är att konsumentens bild av att kanalerna är sammanlänkade förstärks. Eftersom varumärket garanterar en viss kvalitetsnivå minskar den upplevda risken. Steinfield (2002) menar vidare att ett företag kan dra nytta av synergier om man har samma varumärke i alla kanaler och kan utnyttja dess värde till fullo.

Goersch (2002) definierar *cross-promotions* som att företag försöker förstärka förbindelsen mellan kanalerna med syftet att konsumenternas förtroende för, och användning av, de enskilda kanalerna ökar. De olika kanalerna hänvisar till varandra och på så sätt marknadsför de varandra. Marknadsföringen planeras horisontellt för alla kanaler istället för vertikalt för varje enskild kanal poängterar Berman och Thelen (2004). Dessa kopplingar kan dels gå från butiken till hemsidan men även från hemsidan till butiken. Det finns flera medel som kan användas i en butiksmiljö för att hänvisa till hemsidan eller webbshoppen. Bendoly et al. (2005) har listat ett

antal sådana aspekter. En av dem är att personalen har kunskap om och hänvisar konsumenten till företagets hemsida. Företaget marknadsför även i butiken att man har en hemsida samt har kiosker i butiken från vilka man kan nå hemsidan. Berman och Thelen (2004) nämner att hemsidadressen finns på butikens påsar och i deras reklam som en typ av *cross-promotion*. Detsamma gäller för kvittona (Oh et al., 2012). En annan aspekt som gör att sambandet mellan de två kanalerna blir tydligare är att företaget delar in sortimentet i samma kategorier i både butik och online (Oh et al., 2012).

#### **2.3.4 Service**

Som tidigare nämnt har alla kanaler svagheter och ett problem med onlinebutiker är att konsumenterna inte kan få hjälp av de anställda. Resultatet är att servicen således blir sämre (Copenhagen Institute of Future Studies, 2012). Det finns flera sätt att kringgå detta problem och göra upplevelsen bättre även på internet. Ett exempel är att göra det möjligt för konsumenter att chatta med anställda på företaget på hemsidan och ställa frågor om produkterna (Oh et al., 2012). Resultatet är att konsumenter upplever samma, eller åtminstone något högre, grad av service i alla kanaler jämfört med om man inte har det. Ett annat sätt att överkomma problemet är att ha en sektion med vanliga frågor på hemsidan, det vill säga ett FAQ-avsnitt (Goersch, 2002).

Viktigt att poängtera är att Piotrowicz och Cuthbertson (2014) skriver i sin artikel att konsumenter förväntar sig samma sorts service och upplevelse oberoende av vilken kanal de väljer att använda sig av. Beroende på vilka preferenser de har, vilken situation de befinner sig i och vilken produktkategori det handlar om är konsumenten villig att röra sig mellan olika kanaler.

#### **2.3.5 Information om konsumenter**

CRM är ett centralt begrepp inom integration av multikanaler. Genom att lagra information om sina kunder kan företag skapa en skräddarsydd upplevelse för varje enskild konsument (Goersch, 2002). Om all information lagras på ett och samma ställe kan företaget alltid använda denna information om konsumenten, oavsett vilken kanal man handlar genom (Payne & Frow, 2004). Detta leder till att konsumenten får en egen identitet när denne interagerar med företaget i alla kanaler. Resultatet är en bättre köpupplevelse och värdet för kunden ökar.

Relaterat till CRM är att eventuella lojalitetsprogram ska marknadsföras i alla kanaler (Cao, 2014). Medlemskapet ska inte heller vara bundet till en viss kanal utan ska kunna användas i alla kanaler (Schramm-Klein et al., 2011). Syftet är att öka lojaliteten på ett sätt som gynnar alla kanaler. Dessutom höjs graden av integration om konsumenterna blir rekommenderade produkter baserat på den information som företaget har samlat in om konsumenten i alla kanaler som har använts (Goersch, 2002).

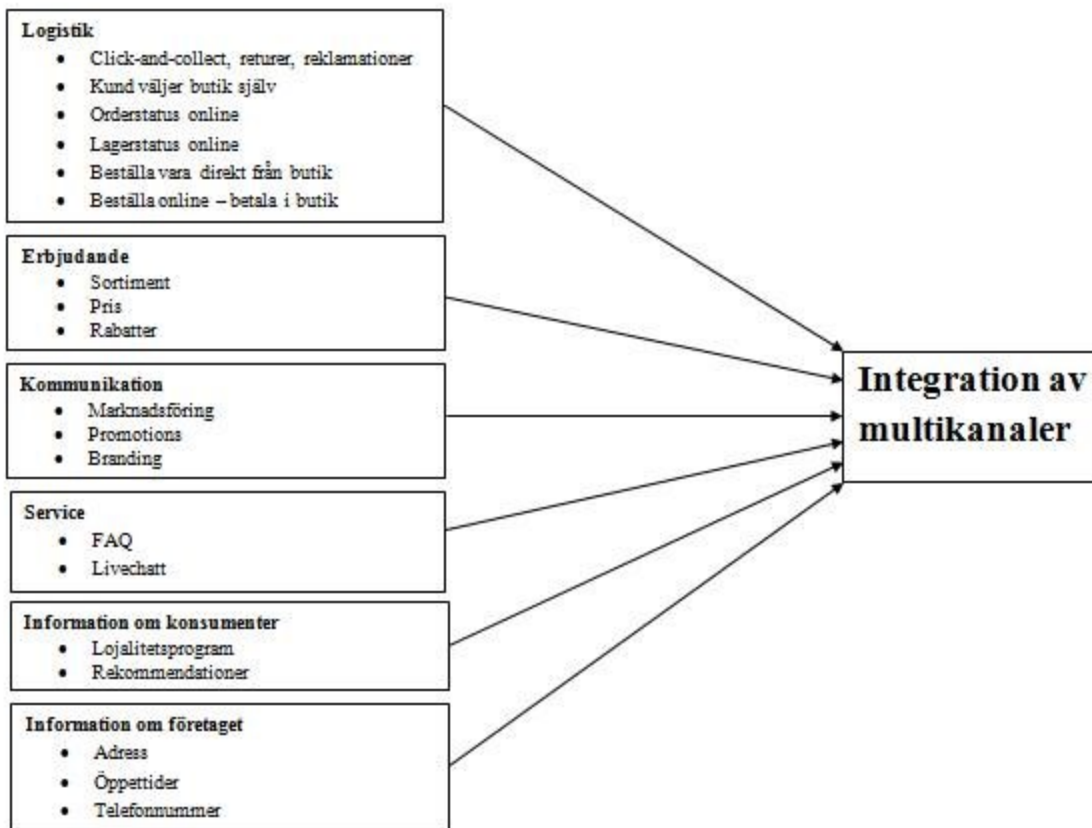
### **2.3.6 Information om företaget**

Bendoly et al. (2005) menar att det är viktigt att man marknadsför butikerna genom hemsidan. Det är möjligt att få viktig information genom denna kanal som inte är direkt relaterad till produkterna. Exempel på sådan information är vägbeskrivningar. Även Goersch (2002) bekräftar vikten av att konsumenten kan få information på hemsidan om exempelvis butikens adress, öppettider och telefonnummer. Detta kan klassas som en typ av *cross-promotion* och fungerar som ett medel att locka kunder till butiken, även om dess geografiska läge inte är optimalt (Goersch, 2002).

## **2.4 UNDERSÖKNINGSMODELL**

Ovanstående genomgång av uttryck för integration och hur integrationen sker i praktiken kan sammanfattas i de faktorer som presenteras i Figur 1 nedan. Dessa är logistik, erbjudande, kommunikation, service, information om konsumenter samt information om företaget. Ju fler av punkterna under faktorerna i undersökningsmodellen nedan som butiken uppfyller, desto mer välintegrerad är butiken är med företagets webbshop. Exempelvis ökar graden av integration om samma varumärke används i alla kanaler men den minskar om butiken inte tillämpar *click and collect*. Denna modell kommer att användas som bas för att uppfylla en del av syftet med studien, det vill säga att skapa en bild av hur integrationen ser ut på butiksnivå, samt ligga till grund för formulering av hypoteser.





Figur 1. Undersökningsmodell.

## 2.5 HYPOTESER

I denna uppsats undersöks sambandet mellan graden av integration och de tre oberoende variablerna branschtillhörighet, geografisk placering av butiken samt ägarstrukturen. Nedan följer en genomgång av de hypoteser som har testats för att se för vilka faktorer olika grupper inom samma variabel skiljer sig åt gällande hur välintegrerad faktorn är.

### 2.5.1 Bransch

Strukturen och lönsamheten skiljer sig mellan olika branscher, vilket gör att internet har påverkat branscher på olika sätt (Porter, 2001). På grund av detta är det sannolikt att man inom vissa branscher inte utnyttjar internets möjligheter i lika stor utsträckning. En konsekvens av detta kan vara att integrationen mellan den fysiska butiken och webbshoppen har halkat efter för vissa branscher. Dessutom har tidigare studier påvisat att det finns skillnader mellan branscher

gällande åtminstone vissa dimensioner av integrationen (Griffiths & Howard, 2008). På grund av detta kommer följande hypoteser att testas:

- H0: Integrationsgraden skiljer sig inte åt mellan butiker i olika branscher.
- H1a: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker i olika branscher gällande logistik.
- H1b: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker i olika branscher gällande erbjudande.
- H1c: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker i olika branscher gällande kommunikation.
- H1d: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker i olika branscher gällande service.
- H1e: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker i olika branscher gällande information om konsumenter.
- H1f: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker i olika branscher gällande information om företaget.

### **2.5.2 Geografisk plats**

En butiks geografiska placering kan ha stora konsekvenser för butiken. Tidigare studier har visat att platsen kan ha betydelse för en butiks lönsamhet (Li & Liu, 2012), varumärkets styrka (Dabija & Bäbuț, 2012) och efterfrågan (Larsson & Oner, 2014). På grund av detta starka inflytande är det motiverat att undersöka denna variabel i en ny kontext och se om den geografiska placeringen av butiken har någon effekt på hur integrationen ser ut och vilka faktorer som är viktigast på olika platser. De städer som har undersökts är Malmö, Helsingborg, Lund och Kristianstad. Följande hypoteser har formulerats:

- H0: Integrationsgraden skiljer sig inte åt mellan butiker med olika geografisk placering.
- H2a: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika geografisk placering gällande logistik.
- H2b: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika geografisk placering gällande erbjudande.
- H2c: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika geografisk placering gällande kommunikation.
- H2d: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika geografisk placering gällande service.

- H2e: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika geografisk placering gällande information om konsumenter.
- H2f: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika geografisk placering gällande information om företaget.

### **2.5.3 Ägarstruktur**

Om en butik sköts på franchisebasis är den mer löst kopplad till företaget i stort än om butiken ägs centralt. I denna situation har företaget mindre kontroll över den enskilda butiken jämfört med om den ägs centralt (Alon & Jaffe, 2012). I vissa fall kan butiken ha en viss grad av frihet (Cochet, Dormann & Ehrmann, 2008). Detta gör att de koncept som presenteras i butik i vissa fall kan frångå de som presenteras på företagets hemsida. Men andra ord kan detta ha konsekvenser för hur integrationen ser ut och hur pass långt butikerna har kommit i processen att integrera sina kanaler. De ägarstrukturer som har inkluderats i undersökningen är att butiken antingen ägs av butikschefen eller centralt av företaget. Följande nollhypotes och mothypotes kommer att testas:

- H0: Integrationsgraden skiljer sig inte åt mellan butiker med olika ägarstrukturer.
- H3a: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika ägarstruktur gällande logistik.
- H3b: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika ägarstruktur gällande erbjudande.
- H3c: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika ägarstruktur gällande kommunikation.
- H3d: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika ägarstruktur gällande service.
- H3e: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika ägarstruktur gällande information om konsumenter.
- H3f: Integrationsgraden skiljer sig åt mellan butiker med olika ägarstruktur gällande information om företaget.

### **3. Metod**

Nedan följer en genomgång av hur studien har genomförts och vilka metoder som har använts. Inledningsvis kommer en beskrivning av den valda undersökningsdesignen, vilket följs av hur urvalet gjordes samt tillvägagångssättet för undersökningen. Slutligen kommer en utvärdering av kvaliteten i uppsatsen med hjälp av begreppen reliabilitet och validitet.

#### **3.1 UNDERSÖKNINGSDESIGN**

Syftet och frågeställningen i denna uppsats kan delas in i två delar. Den första handlar om att skapa en bild av hur integrationen ser ut på butiksnivå genom att undersöka ifall det finns någon skillnad mellan grupper inom de tre oberoende variablerna bransch, geografisk plats och ägarstruktur. Den andra delen syftar till att analysera vilka konsekvenser integrationen har för den enskilda butiken. Genom att använda endast en typ av metod kan inte båda dessa delar uppfyllas. Den första delen innebär att graden av integration måste mätas och för att göra detta måste man utgå från tidigare litteratur på området för att öka jämförbarheten med tidigare studier. Med andra ord används en deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2011). Samtidigt kräver den andra delen av syftet och frågeställningen ett mer flexibelt förhållningssätt där något har observerats i verkligheten och utifrån detta har teori formulerats. Detta kräver en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2011). Med formulering av en ny teori menas i denna studie att man har bidragit med ett nytt perspektiv på integration. Samtidigt passar inte den abduktiva ansatsen eftersom de båda delarna i syftet och frågeställningen fungerar som två olika komponenter i uppsatsen (Alvesson & Sköldberg, 2008). På grund av syftets och frågeställningens karaktär har både en deduktiv och en induktiv ansats använts i denna uppsats. Dock har ansatsen mestadels varit deduktiv eftersom den induktiva delen har använts för att förklara resultatet av den deduktiva komponenten. Resultatet av att använda dessa två ansatser är att en bredare bild skapats av integration av multikanaler på butiksnivå och frågeställningen har således kunnat besvaras.

Både kvantitativt och kvalitativt material har samlats in. Den första delen av frågeställningen kräver att integrationens storlek vid en viss tidpunkt mäts och därmed måste analysen vara kvantitativ (Eggeby & Söderberg, 1999). Frågeställningens karaktär är sådan att den bäst besvaras med siffror då det gör det möjligt att utföra statistisk analys på materialet, dra slutsatser

utifrån detta samt generalisera till hela populationen (Malhotra, 2010). För att uppfylla den andra delen av syftet och frågeställningen måste datan vara kvalitativ eftersom fenomenet är av den typen att det bäst fångas med ord på grund av att det inte kan kvantifieras (Malhotra, 2010). Inom tidigare studier om företags integration är kvantitativa studier något vanligare (se till exempel Gallino & Moreno, 2015; Bendoly et al., 2005) men det finns även exempel på rent kvalitativa studier (till exempel Cao, 2014). Med andra ord kan båda typerna av data användas för att beskriva fenomenet. Denna uppsats har till större delen en kvantitativ karaktär, men har kompletterats med kvalitativa inslag, i linje med förhållandet mellan en deduktiv och induktiv ansats i denna uppsats som beskrevs ovan. Det kvalitativa materialet har använts för att förklara varför det kvantitativa materialet ser ut som det gör (Malhotra, 2010). Annorlunda uttryckt har flermetodsforskning använts, där den kvantitativa delen och den kvalitativa delen har analyserats separat (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Detta är något som blir allt vanligare inom forskningen (Bryman & Bell, 2011; Bergman, 2008). Flera argument har lyfts fram till fördel för detta tillvägagångssätt, bland annat att man genom triangulering kan bekräfta sina resultat med mer än en metod (Bryman & Bell, 2011).

Studien använder sig av en tvärsnittsdesign. I detta fall innebär det att graden av integration för flera butiker har undersökts vid ett visst tillfälle (Bryman & Bell, 2011). Även den kvalitativa delen av studien klassas som tvärsnittsdesign eftersom ett antal fall undersöktes vid samma tidpunkt (Bryman & Bell, 2011). Det finns ett antal andra tillvägagångssätt men en tvärsnittsdesign bedömdes som det bästa alternativet för att uppfylla syftet. Exempelvis en ren fallstudie skulle ha genererat en mer detaljerad bild av fenomenet (Bryman & Bell, 2011). Nackdelen med en sådan undersökningsdesign är att det hade blivit svårare att generalisera och mindre sannolikt att resultatet kunde sägas gälla för hela populationen. Genom det valda tillvägagångssättet blev studien bredare än om endast ett fall hade använts, vilket är nödvändigt för att kunna uppfylla syftet. Även en longitudinell design har valts bort. En risk med longitudinella studier är att det är svårare att få ett representativt urval jämfört med om tvärsnittsdesign används (Malhotra, 2010). Då det räcker med att skapa en ögonblicksbild för att besvara frågeställningen var det inte motiverat att ta denna risk.

## **3.2 URVAL**

Som tidigare nämnt i avsnittet om avgränsningar ovan består populationen i denna undersökning av fysiska butiker i Malmö, Helsingborg, Lund eller Kristianstad som tillhör ett företag som har en webbshop samt verkar inom hemelektronik-, kläd- eller möbelbranschen. Nedan följer en beskrivning av hur urvalet gjordes till den kvantitativa undersökningen. Därefter behandlas urvalet till den kompletterande, kvalitativa studien.

### ***3.2.1 Urval till kvantitativ undersökning***

För att kunna göra ett urval till den kvantitativa delen av undersökningen användes en förteckning innehållande 173 detaljhandelsföretag som verkar på den svenska marknaden. Denna ursprungliga urvalsram är baserad på ett stratifierat urval utifrån branschtillhörighet och har även använts i tidigare forskning. Det ursprungliga materialet som urvalsramen är baserad på kommer från tidskriften Market (2014). Detta passar denna undersökning väl då branschtillhörighet är en variabel som har inkluderats i analysen. Dessutom gör ett stratifierat urval stickprovet mer representativt för populationen i termer av de variabler som användes för att göra urvalet (Sapsford, 2007). De största detaljhandelsföretagen i Sverige efter omsättning inkluderades i den ursprungliga urvalsramen. Detta motiverar ytterligare valet av denna urvalsram eftersom det är mer sannolikt att större företag har både en webbshop och fysiska butiker jämfört med mindre företag. Genom detta har en större andel av företagen i den ursprungliga urvalsramen kunnat inkluderas än om den även innehöll mindre företag.

I ett första steg sållades de företag som inte ingår i populationen bort. Med andra ord saknade de antingen en webbshop, verkade inom fel bransch eller hade ingen fysisk butik i det valda geografiska området. För de företag som var kvar skapades en ny förteckning över alla deras butiker fördelat över de tre branscherna. Ett systematiskt urval gjordes inom varje bransch för att komma fram till ett slutgiltigt stickprov på 90 butiker. För att göra stickprovet mer representativt för populationen gjordes mindre justeringar. Målet var att inkludera så många företag som möjligt och att fördelningen mellan städerna och branscherna skulle reflektera fördelningen i urvalsramen i så stor utsträckning som möjligt. De nya butikerna valdes slumpmässigt inom samma bransch som de som togs bort. Eftersom klädbranschen var den bransch med flest butiker i området inkluderades 40 butiker från denna bransch. Då de andra branscherna var mindre

inkluderades 30 hemelektronikbutiker och 20 möbelbutiker. Inom exempelvis möbelbranschen finns det endast 53 butiker i den definierade population och det var inte motiverat att ta med ett större antal butiker i stickprovet. I Tabell 1 och Tabell 2 nedan visas fördelningen av butikerna mellan dels branscherna och dels de geografiska platserna, både i urvalet och i populationen. För den tredje oberoende variabeln, ägarstruktur, är fördelningen i populationen okänd. Anledningen till detta är att det var en fråga i observationsprotokollet och på så sätt samlades information om fördelningen inom stickprovet. Därmed finns endast statistik gällande stickprovet att tillgå. I stickprovet ägs 11 butiker av butikschefen och 79 ägs av företaget.

Bransch	Stickprov	Population
Mode	40	177
Elektronik	30	88
Heminredning	20	53
Totalt	90	318

**Tabell 1.** Fördelning mellan de olika branscherna i stickprovet och populationen.

Plats	Stickprov	Population
Malmö	44	162
Helsingborg	20	68
Lund	16	52
Kristianstad	10	36
Totalt	90	318

**Tabell 2.** Fördelning mellan de olika geografiska platserna i stickprovet och populationen.

### 3.2.2 Urval till kvalitativ undersökning

Urvalet till de kvalitativa intervjuerna gjordes med hjälp av *judgmental sampling*. Fallen är valda utav författarna själva (Malhotra, 2010). De butiker som har valts har på något vis stuckit ut från mängden när den kvantitativa undersökningen genomfördes. Det kan exempelvis vara genom att de anställda hade många intressanta saker att dela med sig av, att det som sas av de intervjuade

representerade de generella teman som identifierades eller att integrationsgraden var ovanligt hög eller låg. En annan aspekt som togs med i beräkningen när urvalet gjordes var att man ville täcka så många grupper inom de oberoende variablerna som möjligt. I det slutgiltiga urvalet täcktes alla branscher och ägarstrukturer samt alla städer utom Helsingborg. Eftersom urvalet är delvis baserat på subjektiva omdömen går resultaten inte att generaliseras till hela populationen (Malhotra, 2010). Dock är syftet med de kvalitativa intervjuerna snarare att ge stöd till övriga observationer som gjorts, förklara resultatet i den kvantitativa undersökningen samt besvara den andra delen av syftet och frågeställningen, som handlar om vilka konsekvenser integrationen har för den enskilda butiken. Hade urvalet gjorts slumpmässigt är det inte säkert att de aspekter som skulle fångas av intervjuerna kom med (Malhotra, 2010).

### **3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT**

#### ***3.3.1 Kvantitativ undersökning***

Utifrån litteraturen konstruerades ett observationsprotokoll med 32 frågor, som användes när den kvantitativa datan samlades in (se Bilaga 1). Frågorna fokuserade främst på aspekter som hittades i flera källor som leder till en hög integrationsgrad, då dessa faktorer med största sannolikhet är viktigare. De källor som främst användes var Berman och Thelen (2004), Goersch (2002), Oh et al. (2012) samt Schramm-Klein et al. (2011). Eftersom en del av artiklarna är relativt gamla och det har hänt mycket inom den tekniska utvecklingen sedan de publicerades gjordes avvägningar om hur pass relevanta olika frågor är för dagens samhälle. Till exempel var det inte motiverat att ta med ifall hemsidan kommer fram när man söker på företagsnamnet (Goersch, 2002), då det bedömdes som standard idag. Observationsprotokollet testades genom en pilotstudie. I ett första steg testades det i en butik per bransch, det vill säga i totalt tre butiker, som ingår i populationen men inte i stickprovet. Därefter reviderades protokollet utifrån de svårigheter som identifierades under testet. Till exempel lades det till fler svarsalternativ på vissa frågor. Den reviderade versionen av observationsprotokollet testades sedan i ytterligare en butik. Eftersom inga problem uppstod användes den versionen i den fortsatta undersökningen.

Det kvantitativa empiriska materialet är främst baserat på strukturerade observationer som gjorts utan författarnas aktiva deltagande. Fenomenet som undersöks är av sådan natur att det inte krävs



mycket interaktion med de anställda eftersom uttrycken för det till stor del kan observeras. Förutom observationerna gjordes även kortare intervjuer med en anställd i varje butik som en del av den kvantitativa undersökningen. Anledningen till detta var att det inte var möjligt att besvara alla frågorna enbart genom observation. Dock var frågorna som ställdes till de anställda inte av sådan natur att de handlade om deras subjektiva uppfattning om ämnet utan behandlade mer objektiva aspekter, såsom ifall hemsidadressen är tryckt på de kvitton som konsumenterna får. I och med detta var det inte motiverat att kräva att få prata med butikschefen eller liknande eftersom det bedömdes som att alla anställda kunde besvara frågorna. Detta visade sig mestadels stämma i verkligheten.

Den kvantitativa datan samlades in mellan 16 och 23 mars 2015. I ett första steg gjordes observationer online. En del av de aspekterna som skulle undersökas i butiken byggde på vad som hittades online på företagets hemsidor, till exempel ifall loggan som används är densamma i båda kanalerna. Efter undersökningen av företagets webbshoppar besöktes den fysiska butiken för att först göra observationer och sedan göra kompletterande intervjuer med de anställda. Innan frågorna ställdes förklarades endast kort för den anställda vad studien går ut på. Anledningen till att inte gå in på det i detalj är att integration är ett relativt komplext begrepp som är svårt att få grepp om. För att inte förvirra eller påverka de som intervjuades behandlades dess innebörd endast ytligt. Till en början gjordes observationerna online och i butik parvis. Skälet till det var att säkerställa att samma tolkning av frågorna gjordes och att båda författare lade fokus på samma saker. För att effektivisera arbetet gjordes det sedan enskilt när det var säkert att studien genomfördes på samma sätt av båda författarna.

Efter att all kvantitativ data hade samlats in matades den in i SPSS. I nästa steg gick författarna igenom alla observationsprotokoll tillsammans och jämförde med de siffrorna som hade angetts i SPSS för att säkerställa att inga värden hade matats in fel. Därefter kodades datan. Varje fråga var värd en poäng, vilket gavs om respondenten svarade ja på frågan. Var svaret nej gavs noll poäng. På de frågor där svaret var ett procenttal har butiken fått en poäng om de svarade 100 procent, 0,7 poäng om de svarade 70 procent och så vidare. Frågan gällande i hur stor utsträckning den fysiska butiken liknade webbshoppen har kodats på så vis att en femma gav ett poäng, en fyra gav 0,75 poäng och så vidare. Efter att alla svar hade poängsatts adderades svaren

för en viss butik för varje faktor i undersökningsmodellen. För exempelvis faktorn logistik var den maximala poängsumman nio poäng då det fanns nio frågor om denna faktor. En förteckning över hur frågorna fördelades mellan de olika faktorerna finns i Bilaga 2. Poängen omvandlades till procent för att göra resultatet mer lättöverskådligt och öka jämförbarheten mellan faktorerna. Om en butik hade uppnått sex av nio poäng på faktorn logistik tilldelades den butiken den slutgiltiga poängen 66,7 på den faktorn. Efter detta genomfördes ANOVA-analyser på materialet för att kunna testa hypoteserna. Utfallet av dessa finns nedan i avsnittet om resultat.

Den insamlade datan bearbetades till viss del innan den kodades. De saknade värdena där respondenterna inte hade kunnat ange ett svar kodades som att de hade svarat nej på frågan. Anledningen till detta är att ifall respondenten inte vet svaret innebär det att denne inte har tillräcklig kunskap om exempelvis webbshoppen. Enligt litteraturen är detta ett tecken på dålig integration (Bendoly et al., 2005) och därför bör det ge noll poäng. Två frågor i den ursprungliga enkäten, fråga 14 och 15, slogs samman till en fråga. Fråga 14 handlade om huruvida man hade samma pris i butiken som i webbshoppen. Svarade man nej på frågan ställdes även fråga 15, som var hur stor andel av priserna som var desamma i alla kanaler. Om man svarar ja på fråga 14 innebär det detsamma som att man svarar 100 procent på fråga 15. Fråga 14 ströks därför och de som hade svarat ja på den fick svaret ”100 procent” på fråga 15. Detta gjorde datan lättare att hantera. I de fall då en respondent hade svarat nej på en huvudfråga och därmed inte svarat på följdfrågorna gavs noll poäng på följdfrågorna för att det inte skulle räknas som ett saknat värde.

### ***3.3.2 Kvalitativ undersökning***

Efter att datan hade sammanställts valdes butikerna till de kvalitativa intervjuerna ut. Därefter konstruerades intervjuguiden, som innehåller frågor gällande butikens allmänna attityd till och förhållande gentemot webbshoppen (se Bilaga 3). Anledningen till att de kvalitativa intervjuerna genomfördes var att det under den kvantitativa undersökningen gjordes observationer i butikerna och de anställda sa saker som inte fångades upp i observationsprotokollet. Därför baserades frågorna i den kvalitativa studien på dessa observationer samt reflektioner som författarna hade kring det som observerades. Ändamålet var att förklara och bekräfta det som tidigare hade observerats samt skapa en bild av implikationerna av integration på butiks nivå.

Den ursprungliga tanken var att båda författarna skulle medverka vid den första kvalitativa intervjun. På grund av den som intervjuades tillgänglighet var detta inte möjligt och därmed gjordes den första intervjun enskilt. Dock gjordes de följande två intervjuerna i par, där den ena hade huvudansvaret för att ställa frågor och den andra tog anteckningar samt ställde följdfrågor. Intervjuerna var mellan 10 och 20 minuter långa. De spelades in med de intervjuades tillstånd och transkriberades sedan. Dock spelades inte den första intervjun in med den butik som benämns som Modebutiken nedan inte in på grund av tekniska problem men utförliga anteckningar togs under intervjun. Dessutom har sammanfattningen av intervjuerna nedan godkänts av den intervjuade butiksägaren för Modebutiken. Analysen av materialet från de kvalitativa intervjuerna gjordes genom att identifiera teman och uttalanden som kan bekräfta, förklara eller vidareutveckla resultatet från den kvantitativa undersökningen.

Alla företag som har inkluderats i undersökningen har anonymiserats. Skälet till detta skiljer sig åt mellan de två undersökningarna. För den kvantitativa studien var anledningen att det inte ansågs rimligt att få tillstånd av alla företagen att publicera företagsnamnen. För den kvalitativa undersökningen var syftet med anonymiseringen att respondenterna skulle kunna tala fritt om ämnet och inte påverkas av att deras namn skulle publiceras.

### **3.4 TYP AV DATA**

I arbetet har både primär- och sekundärdata använts. Primärdatan är det material som författarna själva har samlat in genom undersökningen (Malhotra, 2010). Sekundärdata är data som har samlats in för andra ändamål (Malhotra, 2010) och består av den urvalsram som användes för att kunna göra urvalet av butiker samt information på företagens hemsidor som noterades i observationsprotokollet. Fakta om detaljhandeln i Sverige och olika branscher har samlats in, vilket kan klassas som sekundärdata. Denna information har tagits i beaktning under genomförandet av analysen och tolkningen av materialet samt under valet av vilka branscher som skulle inkluderas i stickprovet.

Som tidigare nämnt har både kvantitativ och kvalitativ data samlats in, vilket kan klassas som triangulering. Ett annat syfte med detta är att det kan skapa ett rikare material och en mer fullständig bild av fenomenet som undersöks (Hammersley, 2008). Detta passar väl med

uppsatsens frågeställning, då den innefattar två delar. Genom triangulering kan integrationen undersökas från två synvinklar och på så sätt kan frågeställningen besvaras. Det ger även möjlighet att bekräfta de resultat som har uppnåtts i den ena studien med resultatet i den andra.

### **3.5 VARIABLER**

Den kvantitativa undersökningen har koncentrerats på tre oberoende variabler samt en beroende variabel. De oberoende variablerna är branschtillhörighet, geografisk placering av butik samt ägarstruktur. Graden av integration är den beroende variabeln. Nedan behandlas variablerna mer i detalj.

#### ***3.5.1 Oberoende variabler***

Alla de oberoende variablerna är av nominalskala då det endast är möjligt att klassificera observationerna (Malhotra, 2010). De kan inte rangordnas. Nedan följer en genomgång av de tre oberoende variablerna och i vissa fall en motivering gällande varför vissa grupper inom variablerna inkluderades i studien.

Gällande branschtillhörighet har elektronik-, mode- och möbelbranschen inkluderats i studien. Butikerna har klassats utifrån den kategorisering som fanns i den ursprungliga urvalsramen. Hemelektronikbranschen är den bransch som omsatte mest år 2014 inom e-handel (Postnord, 2014). Dessutom karaktäriseras branschen av hög konkurrens där det är svårt att differentiera sig eftersom företagen köper sina varor från samma tillverkare (MarketLine Advantage, 2015). Konsekvensen blir att man konkurrerar i termer av pris och service istället (MarketLine Advantage, 2015). Samtidigt är integrerade multikanaler en konkurrensfördel (Herhausen et al., 2015). Frågan är därför om det finns några faktorer av integration som är underexploaterade av hemelektronikbranschen och därmed potentiellt kan ge butiker fördelar gentemot andra i denna konkurrensutsatta bransch. Modebranschen är den bransch med näst högst omsättning inom e-handel (Postnord, 2014) men samtidigt karaktäriseras den av att konsumenten gärna vill prova produkterna innan köp (Postnord, 2014). Tidigare forskning har visat på att webbhandel passar bättre för produkter med mer funktionella attribut som kan beskrivas i text (Degeratu, Rangaswamy & Wu, 2000). Denna motsättning gör det till en intressant bransch att ha med i undersökningen eftersom integration kan vara ett medel för att undgå detta problem. Till

exempel kan det förenkla processen när man returnerar en vara man har köpt online genom att man kan göra det i butiken om varan inte håller den kvalitet som utlovats. Därmed är det sannolikt att benägenheten ökar hos konsumenter att göra sina inköp genom webbshoppen. Modebranschen karaktäriseras även av hög konkurrens och att det är lätt för konsumenter att byta företag (MarketLine Advantage, 2014). Integration kan även inom denna bransch vara ett sätt att stå emot problem som de enskilda företagen och butikerna måste hantera. Ett argument för att inkludera både mode- och hemelektronikbranschen i stickprovet är att tidigare studier har påvisat att hemelektronik branschen är bättre integrerad än modebranschen gällande logistik (Griffiths & Howard, 2008). Med andra ord blir det möjligt att testa detta i en ny kontext, det vill säga Skåne. Möbelbranschen var under 2014 en av de branscher som hade störst tillväxt inom e-handel (Postnord, 2014) och har därför inkluderats i denna studie. Dessutom är varorna även här av sådan karaktär att man helst vill se varan i verkligheten innan man köper den, vilket inte är möjligt vid köp online (Oh, Yoon & Shyu, 2008). Annorlunda uttryckt finns samma motsättning som inom modebranschen gällande att webbhandeln är mer lämplig för varor med funktionella attribut (Degeratu et al., 2000). Dock finns det potential för att hemsidan kan inom möbelbranschen bli ett viktigt komplement till den fysiska butiken i framtiden, då företag exempelvis kan använda den för att förmedla produktinformation (Oh et al., 2008).

Det har även gjorts en avgränsning vad gäller den geografiska platsen för insamling av empiri. Av praktiska skäl har endast företag som har en fysisk butik i Malmö, Helsingborg, Lund eller Kristianstad undersökts. Dessa städer är de fyra största i Skåne (Statistiska centralbyrån, 2015) och de tillhör en viktig handelsregion i Sverige. Till exempel är Malmö en av de städerna i Sverige med flest handelsområden (Statistiska centralbyrån, 2011). Information gällande den geografiska placeringen av butiken samlades in i samband med att förteckningen över de olika butikerna skapades. En konsekvens av detta är att det är sannolikt att de flesta större kedjorna har en fysisk butik i regionen. Därmed har butiker från ett större antal företag kunnat inkluderas än om undersökningen hade genomförts på en mindre ort.

En av frågorna i observationsprotokollet var huruvida butiken ägs av butikschefen eller av företaget. På så sätt klassificerades butiken även gällande ägarstruktur. Dessa grupper valdes för att skapa en tydlig indelning gällande graden av kontroll företaget har över butiken.

### ***3.5.2 Beroende variabel***

Den beroende variabeln är graden av integration. Den mäts på kvotskala eftersom varje fråga ger lika många poäng och det således är lika långt mellan stegen i skalan. Det är möjligt att beräkna kvoter och konsekvensen av att beroende variabeln har denna skalnivå är att det går att genomföra ANOVA-analys på materialet (Malhotra, 2010). Ju högre poäng en butik har, desto mer välintegrerad är den fysiska butiken med företagets onlinebutik. Den maximala poängen en butik kan få på varje faktor i undersökningsmodellen är 100 procent.

## **3.6 RELIABILITET OCH VALIDITET**

Intern reliabilitet handlar om ifall alla frågor som ställs under undersökningen relaterar till samma sak (Bryman & Bell, 2011). I detta fall handlar det om ifall de frågor som ställts handlar om integration. De indikatorer som har använts i denna uppsats kommer från tidigare forskning och har använts i tidigare studier, som nämnt ovan. På grund av detta är den interna reliabiliteten hög. Det är sannolikt att alla frågor relaterar till olika aspekter som leder till en ökad integration mellan webbshop och fysisk butik. En annan viktig dimension av en studies reliabilitet är hur stabilt ett mått är (Bryman & Bell, 2011). Ett sätt att testa detta är att försöka upprepa studiens resultat. Denna undersökning har endast skapat en ögonblicksbild av hur det ser ut i verkligheten och om man gör om detta test vid en senare tidpunkt är det inte säkert att man får samma resultat. Detta är i linje med studiens syfte, som handlar om att skapa en bild av hur något ser ut. Gör samma studie igen vid ett senare tillfälle kommer resultatet att skilja sig åt. Integration är ett framväxande fenomen och därmed skulle framtida replikerande studier troligtvis påvisa en högre grad av integration än vad som har identifierats i denna studie. Då mer än en person genomför observationer till samma studie kan intrabedömarreliabiliteten bli ett problem (Bryman & Bell, 2011). För att öka intrabedömarreliabiliteten av observationerna i termer av detta har författarna i denna studie varit mycket noga med att vara fullständigt överens om hur frågorna tolkas och vad det är varje fråga ska mäta. Dessutom undersöktes de första butikerna tillsammans för att ytterligare säkerställa att båda författarna letade efter samma saker. Observationerna har gjorts så

strukturerade som möjligt genom att definiera exakt vad som ska undersökas (Bhandarkar, 2010).

Validitet är det viktigaste kriteriet i forskningen och berör ifall man verkligen mäter det man ska mäta (Bryman & Bell, 2011). Eftersom observationsprotokollet är baserat på tidigare forskning är det troligt att det fångar upp de aspekter som är viktiga för att mäta integrationens storlek och utsträckning. Två typer av data har samlats in, det vill säga både kvantitativt och kvalitativt material. Enligt Hammersley (2008) klassas detta som triangulering, vilket gör att validiteten i materialet ökar då mer än en källa kan bestyrka resultatet. Den externa validiteten berör frågan om det går att generalisera resultatet av en studie (Bryman & Bell, 2011) och i denna studie är den hög. Dock kan endast resultatet i den kvantitativa undersökningen generaliseras. Då 90 butiker undersökts kan generella slutsatser utifrån det kvantitativa materialet dras om hur integrationen av multikanalssystem ser ut i den valda populationen. Dock är stickprovet för den kvalitativa delen för litet för att kunna generalisera till populationen i stort. Denna del av undersökningen har en mer explorativ karaktär och i och med detta är syftet snarare att skapa en större förståelse för ämnet än att generalisera (Malhotra, 2010). Den interna validiteten handlar om ifall påståenden gällande kausalitet mellan variabler är trovärdiga och rimliga (Bryman & Bell, 2011). Även denna aspekt bedöms som hög eftersom de variabler som har visat sig vara signifikanta i den kvantitativa studien har även varit det i tidigare studier eller finns det intuitiva samband mellan dem.

## 4. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultatet av undersökningen. Inledningsvis kommer en sammanfattning av stickprovets egenskaper samt svarsfrekvensen på de viktigaste frågorna. Detta följs av hypotestester med hjälp av ANOVA-analyser. Slutligen presenteras generella observationer som gjordes under studiens gång samt en sammanfattning av de kvalitativa intervjuerna.

### 4.1 BESKRIVANDE STATISTIK

I studien har en undersökning av 90 butiker gjorts, vilket med andra ord utgör stickprovet. Populationen bestod av sammanlagt 318 butiker, vilket innebär att cirka 28,3 procent av populationen har undersökts. Utav de 51 företag som fanns i populationen är 49 av dem representerade i stickprovet med minst en butik. I Tabell 3 nedan visas en sammanfattning av hur butikerna fördelade sig mellan de olika platserna och branscherna.

		Butiker i stickprovet					
		Plats					
		Malmö	Helsingborg	Lund	Kristianstad	Totalt	
Bransch	Mode	Antal	18	10	8	4	40
		%					44,4%
	Elektronik	Antal	17	7	3	3	30
		%					33,3%
	Heminredning	Antal	9	3	5	3	20
		%					22,2%
Totalt		Antal	44	20	16	10	90
		%	48,9%	22,2%	17,8%	11,1%	100,0%

**Tabell 3.** Fördelning av butiker i stickprovet gällande plats och branschtillhörighet.

I Tabell 4 nedan visas en förteckning över svarsfrekvensen på de viktigaste frågorna i observationsprotokollet. På grund av att vissa frågor är följdfrågor har de lägre svarsfrekvens än de övriga eftersom de inte ställdes till alla respondenter. De frågor som redovisas nedan är de som var signifikanta på 0,1-nivån för minst en oberoende variabel när  $\chi^2$ -test genomfördes på de enskilda frågorna.



	Svarsfrekvens	
	Giltiga	Saknade
Kan varor som har beställts online hämtas i den här butiken?	90	0
Kan varor som har köpts online lämnas tillbaka i den här butiken?	90	0
Har konsumenten tillgång till orderstatus på butikens hemsida?	77	13
Om en vara är slut i butiken, kan man då beställa den direkt från den här butiken?	89	1
Kan konsumenten betala en vara beställd online i den här butiken?	88	2
Är loggan densamma i alla kanaler?	90	0
I hur utsträckning liknar onlinebutiken den fysiska butiken?	90	0
Finns det en FAQ-sektion på hemsidan?	90	0
Uppmuntras köp i andra kanaler i den här butiken?	90	0
Finns det ett lojalitetsprogram?	90	0
Om det finns ett lojalitetsprogram, får medlemmar rekommendationer om vad de kan köpa baserat på tidigare köp både online och i butik?	30	60
Står hemsidadressen på kvittot?	89	1
Marknadsförs samma kampanjer online och i butik?	90	0

**Tabell 4.** Svarsfrekvens på signifikanta frågor.

## 4.2 RESULTAT AV ANOVA-TESTER

Nedan testas de tre nollhypoteser som presenterades ovan och som utgår från varsin oberoende variabel. I alla tre fallen säger nollhypotesen att butikens uppvisade grad av integration inte skiljer sig åt beroende på vilken grupp de tillhör inom den oberoende variabeln som testas. Till exempel är den första nollhypotesen att butiker i olika branscher inte skiljer sig åt gällande hur pass integrerade de är. De alternativa mothypoteserna som testas är strukturerade utifrån de sex faktorerna i undersökningsmodellen ovan. För varje nollhypotes finns det med andra ord sex mothypoteser. Exempel på en sådan är att butiker i olika branscher skiljer sig åt gällande hur pass välintegrerad logistiken är mellan butiken och webbshoppen.

### 4.2.1 Bransch

		Bransch - ANOVA				
		Kvadratsumma	Frihetsgrader	Medelkvadratsumma	F	Sig.
H1a: Logistik	Mellan grupper	5449,2	2	2724,6	5,111	,008
	Inom grupper	46376,5	87	533,1		
	Totalt	51825,8	89			
H1b: Erbjudande	Mellan grupper	118,5	2	59,2	,174	,841
	Inom grupper	29677,6	87	341,1		
	Totalt	29796,1	89			
H1c: Kommunikation	Mellan grupper	147,0	2	73,5	,279	,757
	Inom grupper	22939,5	87	263,7		
	Totalt	23086,5	89			
H1d: Service	Mellan grupper	1638,9	2	819,4	,860	,427
	Inom grupper	82916,7	87	953,1		
	Totalt	84555,6	89			
H1e: Information om konsumenten	Mellan grupper	23203,7	2	11601,9	9,959	,000
	Inom grupper	101351,9	87	1165,0		
	Totalt	124555,6	89			
H1f: Information om företaget	Mellan grupper	,0	2	,0	,000	1,000
	Inom grupper	9000,0	87	103,4		
	Totalt	9000,0	89			

**Tabell 5.** Resultat av ANOVA-analys för de olika branscherna vad gäller integration.

Som presenterat ovan i Tabell 5 finns det två faktorer som har ett p-värde under 0,05. Dessa två faktorer är information om konsumenten och logistik. Detta betyder att det finns en signifikant skillnad mellan de olika branscherna vad gäller dessa faktorer och att nollhypotesen förkastas. I Tabell 6 nedan kan man observera att för faktorn information om konsumenter är mode bäst på detta bland branscherna, följt av heminredning och sist elektronik. Dessa två branscher har en betydligt lägre grad av integration gällande information om konsumenten än vad mode är. Vad gäller den andra signifikanta faktorn logistik kan man se att elektronik är den mer integrerade branschen, sedan kommer mode och slutligen heminredning. Skillnaden i medelvärde mellan de två sistnämnda branscherna är inte stor, men det finns en tydlig skillnad mellan elektronik och de övriga två branscherna.

Bransch - Beskrivande statistik										
		N	Medelvärde	Standardavvikelse	Medelfel	95% konfidensintervall för medelvärde		Minimum	Maximum	
						Undre gräns	Övre gräns			
H1a: Logistik	Mode	40	48,3	22,3	3,5	41,2	55,5	,0	88,9	
	Elektronik	30	64,4	23,6	4,3	55,6	73,3	22,2	100,0	
	Heminredning	20	47,2	23,9	5,3	36,0	58,4	11,1	88,9	
	Totalt	90	53,5	24,1	2,5	48,4	58,5	,0	100,0	
H1b: Erbjudande	Mode	40	79,8	17,1	2,7	74,3	85,2	53,3	100,0	
	Elektronik	30	79,5	19,6	3,6	72,1	86,8	20,0	100,0	
	Heminredning	20	82,4	19,4	4,3	73,3	91,5	35,0	100,0	
	Totalt	90	80,3	18,3	1,9	76,4	84,1	20,0	100,0	
H1c: Kommunikation	Mode	40	61,1	16,1	2,6	55,9	66,3	25,0	90,6	
	Elektronik	30	58,4	17,1	3,1	52,0	64,8	25,0	87,5	
	Heminredning	20	61,3	15,0	3,4	54,2	68,3	37,5	93,8	
	Totalt	90	60,2	16,1	1,7	56,9	63,6	25,0	93,8	
H1d: Service	Mode	40	52,5	27,6	4,4	43,7	61,3	,0	100,0	
	Elektronik	30	43,3	36,5	6,7	29,7	57,0	,0	100,0	
	Heminredning	20	45,0	27,6	6,2	32,1	57,9	,0	100,0	
	Totalt	90	47,8	30,8	3,2	41,3	54,2	,0	100,0	
H1e: Information om konsumenten	Mode	40	43,3	42,2	6,7	29,8	56,8	,0	100,0	
	Elektronik	30	8,9	24,7	4,5	-,3	18,1	,0	100,0	
	Heminredning	20	15,0	27,5	6,2	2,1	27,9	,0	66,7	
	Totalt	90	25,6	37,4	3,9	17,7	33,4	,0	100,0	
H1f: Information om företaget	Mode	40	96,7	10,1	1,6	93,4	99,9	66,7	100,0	
	Elektronik	30	96,7	10,2	1,9	92,9	100,5	66,7	100,0	
	Heminredning	20	96,7	10,3	2,3	91,9	101,5	66,7	100,0	
	Totalt	90	96,7	10,1	1,1	94,6	98,8	66,7	100,0	

Tabell 6. Beskrivande statistik på integrationen mellan olika branscher.

#### 4.2.2 Geografisk plats

Geografisk plats - ANOVA						
		Kvadratsumma	Frihetsgrader	Medelkvadratsumma	F	Sig.
H2a: Logistik	Mellan grupper	3883,0	3	1294,3	2,322	,081
	Inom grupper	47942,8	86	557,5		
	Totalt	51825,8	89			
H2b: Erbjudande	Mellan grupper	917,1	3	305,7	,910	,440
	Inom grupper	28878,9	86	335,8		
	Totalt	29796,1	89			
H2c: Kommunikation	Mellan grupper	1435,3	3	478,4	1,900	,136
	Inom grupper	21651,2	86	251,8		
	Totalt	23086,5	89			
H2d: Service	Mellan grupper	5268,6	3	1756,2	1,905	,135
	Inom grupper	79286,9	86	921,9		
	Totalt	84555,6	89			
H2e: Information om konsumenten	Mellan grupper	782,8	3	260,9	,181	,909
	Inom grupper	123772,7	86	1439,2		
	Totalt	124555,6	89			
H2f: Information om företaget	Mellan grupper	200,8	3	66,9	,654	,583
	Inom grupper	8799,2	86	102,3		
	Totalt	9000,0	89			

Tabell 7. Resultat av ANOVA-analys för de olika geografiska placeringarna vad gäller integration.

Vad gäller den geografiska platsen kan man i Tabell 7 se att alla faktorer har ett p-värde över 0,05. Detta innebär att det inte finns någon statistisk säkerställd skillnad mellan de olika platserna i undersökningen och därmed accepteras nollhypotesen. Många av faktorerna har medelvärden som överstiger 50 procent som demonstreras i Tabell 8 nedan. Den enda faktor vars medelvärde understiger 50 procent för alla städerna är information om konsumenten. För service understiger medelvärdet 50 procent för två av fyra städer.

		Geografisk plats - Beskrivande statistik							
		N	Medelvärde	Standardavvikelse	Medelfel	95% konfidensintervall för medelvärde		Minimum	Maximum
						Undre gräns	Övre gräns		
H2a: Logistik	Malmö	44	51,0	26,7	4,0	42,9	59,1	11,1	100,0
	Helsingborg	20	60,0	17,4	3,9	51,8	68,2	22,2	100,0
	Lund	16	44,4	24,7	6,2	31,3	57,6	,0	88,9
	Kristianstad	10	65,6	16,1	5,1	54,0	77,1	44,4	88,9
	Totalt	90	53,5	24,1	2,5	48,4	58,5	,0	100,0
H2b: Erbjudande	Malmö	44	79,2	18,8	2,8	73,5	84,9	20,0	100,0
	Helsingborg	20	77,4	17,9	4,0	69,0	85,8	41,7	100,0
	Lund	16	86,9	14,9	3,7	78,9	94,8	58,3	100,0
	Kristianstad	10	80,2	21,9	6,9	64,5	95,8	35,0	100,0
	Totalt	90	80,3	18,3	1,9	76,4	84,1	20,0	100,0
H2c: Kommunikation	Malmö	44	57,6	15,9	2,4	52,8	62,4	25,0	90,6
	Helsingborg	20	59,2	13,2	3,0	53,0	65,4	28,1	78,1
	Lund	16	68,6	20,3	5,1	57,8	79,4	25,0	93,8
	Kristianstad	10	60,6	12,3	3,9	51,9	69,4	37,5	84,4
	Totalt	90	60,2	16,1	1,7	56,9	63,6	25,0	93,8
H2d: Service	Malmö	44	48,9	31,4	4,7	39,3	58,4	,0	100,0
	Helsingborg	20	35,0	28,6	6,4	21,6	48,4	,0	100,0
	Lund	16	53,1	22,1	5,5	41,3	64,9	,0	100,0
	Kristianstad	10	60,0	39,4	12,5	31,8	88,2	,0	100,0
	Totalt	90	47,8	30,8	3,2	41,3	54,2	,0	100,0
H2e: Information om konsumenten	Malmö	44	22,7	35,1	5,3	12,1	33,4	,0	100,0
	Helsingborg	20	26,7	42,7	9,6	6,7	46,7	,0	100,0
	Lund	16	29,2	40,1	10,0	7,8	50,6	,0	100,0
	Kristianstad	10	30,0	36,7	11,6	3,8	56,2	,0	100,0
	Totalt	90	25,6	37,4	3,9	17,7	33,4	,0	100,0
H2f: Information om företaget	Malmö	44	96,2	10,7	1,6	93,0	99,5	66,7	100,0
	Helsingborg	20	95,0	12,2	2,7	89,3	100,7	66,7	100,0
	Lund	16	97,9	8,3	2,1	93,5	102,4	66,7	100,0
	Kristianstad	10	100,0	,0	,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Totalt	90	96,7	10,1	1,1	94,6	98,8	66,7	100,0

**Tabell 8.** Beskrivande statistik på integrationen mellan de olika geografiska placeringarna.

### 4.2.3 Ägarstruktur

		Kvadratsumma	Frihetsgrader	Medelkvadratsumma	F	Sig.
H3a: Logistik	Mellan grupper	109,2	1	109,2	,186	,667
	Inom grupper	51716,6	88	587,7		
	Totalt	51825,8	89			
H3b: Erbjudande	Mellan grupper	2632,7	1	2632,7	8,529	,004
	Inom grupper	27163,4	88	308,7		
	Totalt	29796,1	89			
H3c: Kommunikation	Mellan grupper	1788,8	1	1788,8	7,391	,008
	Inom grupper	21297,6	88	242,0		
	Totalt	23086,5	89			
H3d: Service	Mellan grupper	1632,7	1	1632,7	1,733	,191
	Inom grupper	82922,9	88	942,3		
	Totalt	84555,6	89			
H3e: Information om konsumenten	Mellan grupper	758,1	1	758,1	,539	,465
	Inom grupper	123797,5	88	1406,8		
	Totalt	124555,6	89			
H3f: Information om företaget	Mellan grupper	93,2	1	93,2	,921	,340
	Inom grupper	8906,8	88	101,2		
	Totalt	9000,0	89			

**Tabell 9.** Resultat av ANOVA-analys för de olika ägarstrukturerna vad gäller integration.

De två faktorer som har ett lägre värde än p-värde 0,05 för variabeln ägarstruktur är erbjudande och kommunikation, vilket visas i Tabell 9. Denna signifikanta skillnad mellan grupperna gör att nollhypotesen förkastas. I Tabell 10 nedan visas skillnaderna för ägarstruktur. I fallet med erbjudande är det mer integrerat om butiken ägs av företaget än om den ägs av butikschefen. Detsamma gäller för kommunikation. Värt att observera är att i båda fallen är skillnaden mellan de olika ägarformerna stor. En annan sak som bör noteras är att det endast finns elva butiker i stickprovet som ägs av butikschefen och att 79 av de 90 undersökta butikerna ägs av företaget. Dessutom är fördelningen i populationen okänd. Av denna anledning måste man vara ödmjuk i sin tolkning av resultatet.

		Ägarstruktur - Beskrivande statistik									
		N	Medelvärde	Standardavvikelse	Medelfel	95% konfidensintervall för medelvärde		Minimum	Maximum		
						Undre gräns	Övre gräns				
H3a: Logistik	Ägs av butikschef	11	50,5	24,5	7,4	34,0	67,0	,0	88,9		
	Ägs av företaget	79	53,9	24,2	2,7	48,4	59,3	11,1	100,0		
	Totalt	90	53,5	24,1	2,5	48,4	58,5	,0	100,0		
H3b: Erbjudande	Ägs av butikschef	11	65,8	26,2	7,9	48,2	83,3	20,0	95,0		
	Ägs av företaget	79	82,3	16,1	1,8	78,7	85,9	50,0	100,0		
	Totalt	90	80,3	18,3	1,9	76,4	84,1	20,0	100,0		
H3c: Kommunikation	Ägs av butikschef	11	48,3	9,0	2,7	42,3	54,3	37,5	62,5		
	Ägs av företaget	79	61,9	16,2	1,8	58,3	65,5	25,0	93,8		
	Totalt	90	60,2	16,1	1,7	56,9	63,6	25,0	93,8		
H3d: Service	Ägs av butikschef	11	36,4	32,3	9,7	14,6	58,1	,0	100,0		
	Ägs av företaget	79	49,4	30,5	3,4	42,5	56,2	,0	100,0		
	Totalt	90	47,8	30,8	3,2	41,3	54,2	,0	100,0		
H3e: Information om konsumenten	Ägs av butikschef	11	33,3	47,1	14,2	1,7	65,0	,0	100,0		
	Ägs av företaget	79	24,5	36,1	4,1	16,4	32,6	,0	100,0		
	Totalt	90	25,6	37,4	3,9	17,7	33,4	,0	100,0		
H3f: Information om företaget	Ägs av butikschef	11	93,9	13,5	4,1	84,9	103,0	66,7	100,0		
	Ägs av företaget	79	97,0	9,5	1,1	94,9	99,2	66,7	100,0		
	Totalt	90	96,7	10,1	1,1	94,6	98,8	66,7	100,0		

**Tabell 10.** Beskrivande statistik på integrationen mellan de olika ägarstrukturerna.

### 4.3 GENERELLA TEMAN

Förutom de svar som samlades in med observationsprotokollet identifierades även ett antal återkommande teman under studiens gång. Dessa observationer kommer från de anställdas generella kommentarer och reflektioner samt övriga saker som observerades i butiken samt på företagets hemsidor. Dessa redovisas nedan.

Den första observationen är att de anställda ibland påstod att webbshoppen och den fysiska butiken sköttes som två separata kanaler som inte har något med varandra att göra. De besatt ofta bristande kunskap om vad som fanns i webbshoppen. Ett vanligt skäl som uppgavs till att de inte ville hänvisa konsumenter till webbshoppen var att de hellre ville att de skulle handla i butiken.

En annan sak som observerades var att man i vissa butiker hänvisar konsumenten till andra kanaler än hemsidan, som exempelvis på affischer och i skyltfönster. I vissa fall finns det även reklam för företagets konton på sociala medier, såsom Facebook och Twitter.

En tredje observation är att oväntat många butiker hade olika loggor i olika kanaler. Även om skillnaderna inte var stora skiljde sig ibland exempelvis färgerna och symbolerna åt mellan olika kanaler. Dessutom tillkommer det att en del i övrigt välintegrerade butiker ofta saknar denna viktiga komponent eller att de till exempel inte har samma priser i alla kanaler.

I vissa butiker hade de inte samma rabatter som onlinebutiken. Detta upplevdes ofta som ett problem utav de butiksanställda. Anledningen som angavs var att kunderna förväntade sig att rabatterna skulle vara samma i alla kanaler och inte förstod varför de skiljde sig åt.

Några slutliga anmärkningar var att alla typer av varor inte kunde lämnas tillbaka i butik om de hade köpts online och vissa företag och butiker har inte egna klubbkort utan tillhör en grupp.

#### **4.4 INTERVJUER**

Totalt genomfördes tre kvalitativa intervjuer med butikschefen i respektive butik. Modebutiken ägs av butikschefen och ligger i Kristianstad. Utav butikerna som valts ut till de kvalitativa intervjuerna är det den mest välintegrerade butiken utifrån de poäng som gavs i den kvantitativa undersökningen. Butiksägaren har haft sin roll i 21 år och intervjuades den 16 april 2015. Möbelbutiken ligger i Malmö. Butiken ägs av företaget och butikschefen har jobbat på företaget i sex månader. Generellt sett är integrationsgraden för denna butik låg. Intervjun genomfördes den 23 april 2015. Elektronikbutiken ligger i Lund. Även denna butik ägs av företaget och den är relativt välintegrerad. Butikschefen har jobbat på företaget i totalt två år och har tidigare varit säljare. Datumet för intervjun var den 27 april 2015.

Ett övergripande tema är att man i alla butiker ser webbshoppen som en separat enhet och inte som en del av den fysiska butiken. Några exempel som gavs på att de är separerade är att de har olika lager, inte har någon kontakt med varandra, att man hellre hänvisar till andra butiker än webbshoppen och att man ibland inte ser några fördelar med att kanalerna skulle skötas mer integrerat. Dock fanns även tecken på att man använde webbshoppen till viss del i sitt dagliga arbete. Exempelvis Möbelbutiken använde den ifall kunden efterfrågade hemleverans av sina varor. Man ser även till viss del fördelar med den existerande integrationen mellan kanalerna. I Elektronikbutiken nämnde man att möjligheten att kunna lämna tillbaka varor som har köpts online i butik är en fördel som förenklar förhållandet till webbshoppen, där den fungerar som ett komplement till den fysiska butiken. Det finns även skillnader gällande vilka varor konsumenter väljer att köpa i de olika kanalerna. För Möbelbutiken innebär detta att man gärna köper trädgårdsmöbler online, medan andra möbler såsom sängar och soffor helst inhandlas i butik.

Alla de intervjuade är överens om att det är bra eller åtminstone finns positiva aspekter för butiken med att ha en webbshop, även om det finns nackdelar. I Modebutiken nämndes att den ger dignitet och status åt varumärket. Dock var man inte helt positivt inställd till webbshoppen. Butiksägaren menar att den även innebär en katastrof för butiken. Konsumenter väljer att följa den nya trenden och handla online, men lämnar tillbaka de varor de är missnöjda med i butik eftersom att det är både fri frakt och fria returer till butik. Butiken får ingen ersättning för detta. Lösningen på detta problem hade varit enligt butiksägaren om man hade bokfört returer och reklamationer som en post som sedan ska ges ut i slutet av varje månad som ersättning. En annan lösning är att man får en procentsats som ersättning av varorna som säljs i webbshoppen. Det finns en önskan i Modebutiken om att den fysiska butiken och webbshoppen borde ses som separata kanaler. Då hade man sluppit ta hand om de fria returerna i butiken. För Möbelbutiken innebär webbshoppen inte några direkta fördelar för butiken i sig men man ansåg ändå att det är ett måste med tanke på hur marknaden ser ut idag. En nackdel som identifierats var att butiken tappar i försäljning men hur mycket är svårt att uppskatta. Dock ansåg butikschefen i Möbelbutiken att fördelarna är fler än nackdelarna. I Elektronikbutiken ser man webbshoppen som något positivt och det finns inga konkreta nackdelar. Eftersom den fungerar som ett komplement till den fysiska butiken upplevs den inte som ett problem. Den fångar upp kunder som annars inte skulle ha besökt butiken och många kollar lagersaldo på hemsidan innan de kommer till den fysiska butiken. En anledning som nämndes till den positiva inställningen gentemot webbshoppen var att de säljer just hemelektronik. Att använda produkterna som säljs inom denna bransch kräver kunskap och många väljer därför att gå till butiken för att lättare kunna få svar på sina frågor. Även det faktum att man erbjuder samma varor som andra elektronikföretag kan påverka samt att man inte profilerar sig som billigast utan att man fokuserar på andra aspekter. För konsumenten har man i Elektronikbutiken identifierat att webbshoppen gör att man inte behöver åka till butiken för att handla. Speciellt när det handlar om stora varor är det en fördel eftersom det i dessa fall är smidigt med hemleverans. I Möbelbutiken ser man samma fördel för konsumenten gällande hemleverans. Dock är det inte möjligt att öka graden av integration gällande logistik i Möbelbutiken på grund av att lagren för de enskilda butikerna och webbshoppen måste styras separat av praktiska skäl.



Vad gäller friheten om att själv kunna bestämma om hur butiken ska utformas och vilket sortiment som ska finnas i butik menar butiksägaren för Modebutiken att de kan säga till om mycket själva. Dock vill man vara så lik resten av kedjan som möjligt, men detta innebär inte att alla butiker är likadana då de ändå är olika. I Stockholm har butikerna till exempel de mer fräcka varorna medan mindre butiker har tagit bort de allra dyraste produkterna från sortimentet. I Möbelbutiken bestäms grundsortimentet centralt men de har ändå möjlighet att lokalt plocka in extra varor om de anser att de har plats i butiken. Dock kan de som butik inte själva kontakta leverantörer utan det måste ske inom ramarna för företagets sortiment. För Elektronikbutiken har den enskilda butiken inte så stor påverkan på vilka varor de ska ha i lager. Dock kan de själva välja vilka de vill skylta med.

Inte i någon av butikerna har de anställda fått någon utbildning gällande hur webbshoppen fungerar. En anledning som angavs till detta i Modebutiken är att de är två separata kanaler. I varken Möbelbutiken och Elektronikbutiken anser man att inte att det är ett problem att man inte får någon utbildning. Det fungerar ändå och webbutikerna är lätta att förstå och använda.

I vissa butiker upplevde man problem med att kunder förväntar sig att samma erbjudande finns både i butik och online men i andra butiker fanns inte detta problem. I Möbelbutiken har man löst detta genom att ha information online om varors tillgänglighet i butik och det upplevs inte som ett problem. Det leder till att konsumenten vet i vilken butik man kan hitta en viss vara. En möjlig anledning som nämndes till att detta inte är ett problem var att de säljer möbler. Det är stora varor och det är troligt att kunder har överseende med att man inte har allt i lager på grund av platsbrist. Butiksägaren i Modebutiken menar att det är ofta man stöter på problem med kunder som inte ser skillnad mellan erbjudandet i webbshoppen och den fysiska butiken. De förväntar sig exempelvis att samma rabatter ska finnas i båda kanalerna. Om en kund kommer in i butiken och säger att en vara är 100 kronor billigare på webbshoppen måste man gå med på att sälja den 100 kronor billigare. Webbshoppen har överlag mindre kampanjer än vad Modebutiken har.

## 5. Diskussion

Nedan följer en förklaring till det resultat som uppnåts genom undersökningen. Inledningsvis förklaras generella tendenser som observerades, vilket följs av en genomgång av de tre oberoende variablerna. Detta syftar till att besvara den första delen av syftet och frågeställningen, det vill säga att skapa en bild av hur integrationen ser ut samt att se hur den skiljer sig åt gällande olika grupper inom de oberoende variablerna. Sedan följs detta av en beskrivning av vilka konsekvenser graden av integration får för butiken. Denna del kan kopplas samman med andra delen av syftet och frågeställningen, annorlunda uttryckt hur butiken påverkas av integration.

### 5.1 GENERELLA OBSERVATIONER

Ur det teoretiska perspektivet innebär ett välintegrerat multikanalsystem att olika kanaler kompletterar varandra och att kunder kan röra sig fritt mellan dessa. I praktiken har det observerats att det oftast inte fungerar så och att butiker generellt har en låg grad av integration (Herhausen et al., 2015), vilket har bekräftats i denna undersökning. Likt tidigare studier om integration kan man se i resultatet att det finns mycket kvar att förbättra även i den undersökta regionen. Dock finns det ett fåtal butiker som har en signifikant högre grad av integration än andra. Detta innebär att man exempelvis kan beställa varan online, och att man kan hämta den eller returnera den i butiken. I andra fall kan man exempelvis använda ett presentkort utgivet i butik i webbshoppen.

Resultat- och analysdelen ovan visar på att det finns många aspekter som kan förbättras vad gäller integration av multikanaler. Den enda aspekten som var välintegrerad överlag och vars integration hade ett medelvärde över 90 procent för alla de oberoende variablerna var information om företaget, vilket kan ses i Tabell 6, 8 och 10 i resultatavsnittet ovan. Det är inte förvånande att just denna faktor är välintegrerad eftersom det troligtvis är standard idag. Företag vill berätta för sina kunder var deras butiker ligger och hur de kommer i kontakt med dem. Om denna information saknas på hemsidan skapar det uppenbara problem för konsumenter när de vill besöka butiken. När det kommer till branschtillhörighet kan man se att det är tre faktorer som har ett medelvärde som understiger 50 procent, vilket tyder på dålig integration. Dessa tre är information om konsumenten, service och logistik. Detta fenomen kan också observeras i de andra två oberoende variablerna, förutom att logistik för variabeln ägarstruktur överstiger 50

procent både om butiken ägs av butikschefen och av företaget. Ett skäl till att just dessa faktorer har en låg grad av integration kan vara att de kräver mycket från företagets sida. Till exempel faktorn information om konsumenten kräver att man gör tekniska omstruktureringar för att lojalitetsprogram ska kunna användas i alla kanaler. Det är en investering och samtidigt är det svårt att isolera hur mycket en sådan funktion ökar försäljningen. Resultatet blir att företag väljer att investera i sådant som ger en tydligare avkastning. Logistik har generellt sett uppvisat en låg grad av integration, som kan ses i Tabell 6, 8 och 10, trots att det är en faktor som ofta är föremål för forskning och har uppmärksammats i stor utsträckning (till exempel Gallino & Moreno, 2014). Detta gör denna faktor i nuläget till en av de mest intressanta faktorerna för integration. En anledning till denna motsättning kan vara att det gynnar konsumenterna, vilket har gjort att många studier handlar om det, men samtidigt krävs det mycket av företaget för att implementera det. Då integration fortfarande är ett förhållandevis nytt fenomen är det troligt att man inledningsvis väljer att integrera faktorer som är lättare att implementera, såsom information om företaget.

### ***5.1.1 Varför ser det ut som det gör?***

Som nämnt ovan är graden av integration mellan fysisk butik och webbshop generellt sett låg inom den undersökta regionen. Detta kan ha flera förklaringar, vilka presenteras i detta avsnitt.

Det första skälet är att tankesättet är väl utbrett om att webbshoppen är en separat enhet som inte har någon association till den fysiska butiken. Den anses vara en egen butik och med andra ord är silotankesättet frekvent förekommande. Detta observerades både under insamlingen av den kvantitativa datan och bekräftades under de kvalitativa intervjuerna. Gallino och Moreno (2014) menar att företag länge har sett sina kanaler som separata enheter och denna studie visar på att detta fortfarande stämmer i det undersökta området. Den mest troliga anledningen till att silotänket är väl utbrett är den nuvarande strukturen. Samverkan mellan fysisk butik och webbshop är låg och detsamma gäller kunskapen om den andra kanalen. Inte i någon av butikerna där de kvalitativa undersökningarna genomfördes hade personalen utbildats i hur webbshoppen fungerar och det nämndes även att det inte ansågs nödvändigt på grund av att webbshoppen var enkel att använda. Okunskap kan dock leda till ytterligare distansering och silotankesättet blir därmed alltmer inpräntat. Om man på butiksnivå visste mer om webbshoppen,

dess sortiment och vilka fördelar den har för företaget i stort skulle man troligen känna mer samhörighet med webbshoppen och på så vis vara mer benägen att se större gemenskap med den. På så vis skulle integrationen potentiellt kunna bli starkare.

En annan anledning till den låga graden av integration är att man på butiksnivå inte ser någon anledning till att förändra den nuvarande strukturen. Detta bekräftades både av Möbelbutiken och Elektronikbutiken. I Möbelbutiken var det inte praktiskt möjligt att förändra förhållningssättet och i Elektronikbutiken fungerade relationen till webbshoppen bra i dess nuvarande form. Samtidigt observerades det i Modebutiken att integration till och med kan skada butiken finansiellt. På grund av detta skapas inga incitament att vilja öka graden av integration utan man vill snarare minska den. Finns det inga incitament på butiksnivå att öka graden av integration kommer man inte heller att föra en dialog om det med företaget. Resultatet blir som det ser ut i nuläget.

De butiker som har undersökts tillhör i regel stora kedjor som finns i hela Sverige och ibland över hela världen. På grund av detta är varje enskild butik endast en liten enhet i ett betydligt större företag. Resultatet blir att varje butik har låg inverkan på företaget i stort. Beslut om webbshoppen fattas troligtvis på mer central nivå och även om en butik skulle se fördelar med integration har man inte möjlighet att göra någon större skillnad. Webbshoppen befinner sig utanför den egna kontrollsfären. Samtidigt är de fysiska butikerna en central del i ett företags distributionsnätverk och de har fortfarande en viktig roll, trots framväxten av internethandel (Zhang et al., 2010). Med andra ord finns möjligheten för butikerna att gå samman och sätta press på företaget att öka graden av integration.

### **5.1.2 Bransch**

I ANOVA-analysen gällande branschtillhörighet och grad av integration var faktorerna logistik och information om konsumenten signifikanta. En dimension som är viktig att beakta när resultatet tolkas är varornas natur. Det faktum att varorna i de tre branscherna skiljer sig åt markant har sannolikt spelat en stor roll i avgörandet av vilka faktorer som är signifikanta i stickprovet och därmed kan generaliseras till populationen. Denna skillnad gör att olika typer av integration är mer gynnsam.

De branscher som hade högst poäng på de signifikanta faktorerna logistik och information om konsumenten var hemelektronik- respektive modebranschen. Med andra ord bekräftas Griffiths och Howards (2008) forskning om att hemelektronikbranschen är bättre på integrerad logistik än modebranschen även i denna kontext och denna region. Samtidigt var hemelektronik den branschen med lägst medelvärde för information om konsumenten och modebranschen hade ett lågt medelvärde på faktorn logistik. Denna skillnad gällande vad man är bra på i dessa branscher kan i stor utsträckning förklaras av varornas skilda karaktär. Inom elektronikbranschen är varorna mer eller mindre desamma i alla butiker. Det spelar ingen roll till vilken butik man vänder sig eftersom alla har samma eller i stort sett samma sortiment. Denna homogenitet leder till ett stort prisfokus (MarketLine Advantage, 2015). Företagen måste sänka sina kostnader för att fortsätta vara konkurrenskraftiga och erbjuda konsumenterna de lägsta priserna. Genom att integrera logistiken sjunker kostnaderna och företagen kan således sänka priserna. Detta är i linje med Steinfields (2002) forskning om att kostnaderna sjunker när logistiken integreras. Ett bevis för detta är att det är den bransch där konsumenterna är mest priskänsliga som är mest välintegrerad gällande logistik. Även om prispresen är hög inom modebranschen är den inte lika hög som inom detaljhandeln för elektronik (MarketLine Advantage, 2014). Detta beror på att varorna är mer differentierade och det är viktigare att skapa en mer individanpassad köpupplevelse. Ju mer man vet om konsumenten, desto mer kan man anpassa utefter konsumentens preferenser. Därför är det troligt att man väljer att integrera information om konsumenten först och därför är den mer integrerad inom mode än inom elektronik. Genom att exempelvis ha lojalitetsprogram som kan användas över alla kanaler och som ger rekommendationer baserat på köp både i butik och i webbshoppen kan man ytterligare precisera vad konsumenterna letar efter och erbjuda dem just detta. Att integrera logistiken eller informationen om konsumenterna är således två olika sätt att skapa företagslojala kunder men eftersom produkterna skiljer sig åt sker det på olika sätt. Inom elektronikbranschen integrerar man logistiken för att uppnå lägre priser och inom modebranschen integreras informationen man har om konsumenterna för att skapa en mer skräddarsydd upplevelse. Detta kan kopplas till Porters generiska strategier (Porter, 1985), där man kan säga att detaljhandelsföretag som säljer hemelektronik fokuserar på pris medan man inom modebranschen försöker differentiera sitt

erbjudande. Värt att notera är att detta endast kan sägas gälla inom den undersökta regionen och de branscher som har inkluderats i undersökningen.

Att skillnaden mellan branscherna kan bero på varans egenskaper påpekades även av Möbelbutiken och Elektronikbutiken. Båda tror att integrationen mellan den fysiska butiken och webbshoppen påverkas av varan man säljer. Kushwaha och Shankar (2013) skiljer på två sorters produkter, vilka definieras som hedonistiska produkter eller nyttoprodukter. Om denna klassificering följs innebär det att mode tillhör den hedonistiska kategorin, medan de andra två branscherna tillhandahåller nyttoprodukter. Dock är det värt att poängtera att vissa varor inom en bransch kan tillhöra den motsatta kategorin. Till exempel kan basplagg ses som en nyttoprodukt då det är ett plagg som man behöver och inget mer nytta än tillfredsställelse när det inhandlas. I fallet med Möbelbutiken har man observerat att konsumenten gärna beställde hem trädgårdsmöbler men sängar och soffor köptes i butik, vilket tyder på att olika varor inom samma bransch kan ha olika karaktär, vilket vidare påverkar vilka faktorer man väljer att integrera.

Heminredningsbranschen utmärker sig inte mycket i detta test utan dess medelvärden hamnar mellan eller mycket nära de andra två branschernas. Eftersom varorna är otympliga och ofta specialbeställda är hemleverans i många fall mer bekvämt både för konsumenten och för företaget, som slipper ha allt i lager i butik. Resultatet är att varorna sällan går genom butiken om de har beställts online samt att man har lägre andel varor i lager. Även om konsumenterna får den smidigaste lösningen så får butiken en lägre poäng för integration gällande logistik eftersom den fysiska butiken inte är inblandad i utbytet. Vad gäller heminredningsbutiker förväntar sig inte konsumenten alltid att alla faktorer i undersökningsmodellen ska vara integrerade. Som nämndes i fallet med Möbelbutiken ovan ifrågasätts det ibland varför man inte kan hämta en vara i butik om man har köpt den i webbshoppen, men förklaringen om att det styrs separat accepteras för det mesta av konsumenten. En annan aspekt som är värd att notera gällande heminredning är att varorna inte är lika homogena som inom elektronikbranschen. Kundens personliga smak har en stor inverkan på det slutgiltiga beslutet och därför ser man mer värde i att samla data om konsumenten. På grund av detta är branschens medelvärde för information om konsumenten högre än för hemelektronik. Dock är graden av integration av denna faktor betydligt lägre än för modebranschen. Möbler är, till skillnad från kläder och skor, något man köper sällan. Därför är

det sannolikt att konsumenter väljer bort att gå med i kundklubbar och liknande eftersom de inte betraktar sig själva som frekventa konsumenter hos ett visst företag, även om de relativt sett kan vara det jämfört med andra konsumenter. Därför är kundklubbar inte frekvent förekommande i den här branschen i denna region.

För variabeln branschtillhörighet var det även många faktorer i undersökningsmodellen som inte påvisade någon signifikant skillnad i medelvärde mellan branscherna. Ett exempel är faktorn kommunikation. Troligtvis innebär detta att man inom alla branscher ser det som lika viktigt att exempelvis ha ett konsistent varumärke och förmedla samma budskap över alla kanaler. Detta är något som ofta betonas inom litteraturen (till exempel Jones & Runyan, 2013; Goersch, 2002; Oh et al., 2012) och budskapet har nått fram till butikerna eftersom man ser den praktiska nyttan med att vara nära förknippat med ett större företag. Medelvärdet för kommunikation är för alla branscherna relativt högt.

Trots att man inom forskningen inte är överens om i hur stor utsträckning man ska integrera erbjudandet ligger alla branscher på ungefär samma nivå och det är en relativt hög nivå jämfört med andra faktorer. I undersökningen var speciellt konsistent prissättning vanligt. Detta går emot de forskare som förespråkar prisdifferentiering mellan kanaler (till exempel van Baal, 2014). En möjlig anledning till att de flesta har valt denna väg istället för att ta ut olika priser i olika kanaler är den tekniska utvecklingen. Denna samhällstrend har gjort att det är svårare att komma undan med detta. Konsumenterna är konstant uppkopplade och kan enkelt jämföra priser, både mellan företag och mellan kanaler. Då blir det svårare att rättfärdiga ett högre pris i en viss kanal eftersom konsumenterna enkelt kan välja den kanal och det företag där priset är lägst.

### ***5.1.3 Geografisk plats***

I fallet med geografisk plats finns det inga signifikanta faktorer, vilket är den enda av de oberoende variablerna som inte har någon signifikant faktor. Dock är det många av faktorerna som har ett högt medelvärde, till exempel erbjudande. De faktorer som uppvisar ett medelvärde under 50 procent för nästan alla städer i den undersökta regionen är information om konsumenten och service. I fyra av sex faktorer var Kristianstad bättre integrerat än de andra

städerna i undersökningen. Man ska dock vara ödmjuk mot detta resultat, då stickprovet i Kristianstad endast bestod av tio butiker samt att inga av faktorerna är signifikanta.

Anledningen till att det inte finns någon signifikant faktor kan vara att städerna som ingick i undersökningen är relativt lika varandra storleksmässigt och de ingår i samma geografiska region. Med andra ord är de förhållandevis homogena i dessa termer. Det är troligt att det inte finns någon större signifikant skillnad mellan städerna i populationen. Hade städer i olika delar av Sverige valts är det möjligt att resultatet hade blivit annorlunda. Ifall mindre tätbefolkade städer hade inkluderats i populationen är det troligt att det exempelvis hade haft en påverkan på graden av integration gällande hur stor andel av sortimentet man har i lager i butik.

Som tidigare nämnt kan den geografiska platsen för en butik ha en inverkan på flera dimensioner, såsom lönsamhet (Li & Liu, 2012). Dock har inte samma mönster upptäckts gällande integration. En anledning till detta kan vara att fenomenet är nytt och att det håller på att utvecklas. Det är troligt att man i en första fas implementerar samma integrationskoncept överallt. Därmed har man inte kommit tillräckligt långt i utvecklingen för att utveckla koncept som är skraddarsydda för olika orter, åtminstone i denna undersökning.

#### ***5.1.4 Ägarstruktur***

Den tredje oberoende variabeln i undersökningen är ägarstruktur. Även om endast en liten andel av butikerna i stickprovet använder sig av franchising eller ett liknande koncept kan man med viss ödmjukhet säga att integrationen generellt sett är högre om butiken ägs centralt av företaget. För fem utav sex faktorer är medelvärdet i stickprovet högre om butiken ägs av företaget och för två av faktorerna var skillnaden i medelvärde signifikant. Detta är ett förväntat resultat eftersom butikschefen i denna situation har mindre frihet att fatta egna beslut. Om butiken ägs av butikschefen blir det svårare att koordinera alla faktorer eftersom fler personer är inblandade. Integrationen gynnas således av centralstyrning av butiken.

De faktorer som var signifikanta var erbjudandet och kommunikation. En anledning till att det finns en säkerställd skillnad i medelvärde gällande erbjudandet kan vara att butiksägare har mer frihet att beställa in det sortiment som de anser passar den lokala marknaden bäst om de själva



äger butiken. I fallet med Modebutiken har butiksägaren mycket frihet vad gäller hur butiken ska utformas och vilket sortiment som ska finnas i butik. Dock påpekar även ägaren att man trots detta inte vill skilja sig mycket från andra butiker i kedjan. Skillnaden gällande kommunikation kan förklaras med att om det inte är samma person eller ägare som sköter de båda kanalerna kan det vara svårare att sända ut ett konsistent budskap. Samhörigheten som butiksägaren känner till företaget är sannolikt inte lika hög om man äger butiken själv än vad den skulle varit om butiken hade ägts av företaget. Mer eller mindre medvetet skapas en egen identitet.

## **5.2 KONSEKVENSER AV OLIKA GRADER AV INTEGRATION**

Beroende på hur pass välintegrerad den fysiska butiken är med webbshoppen kan det ha olika implikationer för den enskilda butiken. Nedan följer en genomgång om vad potentialen är med att förbättra integrationen. Därefter behandlas anledningar till att inte göra något och låta integrationen vara på den nuvarande nivån. Slutligen redovisas skäl till varför graden av integration bör sänkas och vad dessa olika åtgärder innebär för den enskilda butiken.

### ***5.2.1 Potentialen i en högre grad av integration***

Även om det generella resultatet i denna undersökning indikerar att graden av integration är relativt låg samt att man som fysisk butik känner sig distanserad till webbshoppen identifierades även uttryck för att man såg vissa fördelar med att öka integrationsgraden.

En av de nuvarande fördelarna som man nämnde i Modebutiken var att webbshoppen stärker företagets varumärke. En trolig följd av att integrationen utvecklas ytterligare är att varumärket blir ännu starkare. Det gör att sambandet mellan den fysiska butiken och webbshoppen blir tydligare för konsumenten. Därigenom överförs mer av styrkan i webbshoppens varumärke till butiken. En fördel med detta är att risken för konsumenten minskar om de har större tilltro till varumärket.

Ytterligare en aspekt som påträffades under undersökningen var att delvis kan konsumenter förvirras av att exempelvis erbjudandet inte är detsamma i alla kanaler. I Modebutiken upplevdes detta till viss del som ett problem. Samtidigt är det rimligt att det kommer att bli ett större hinder för butiker i framtiden. Genom att den tekniska utvecklingen går framåt ytterligare kommer ännu

fler konsumenter få tillgång till att kunna jämföra priser i sina mobiltelefoner och ha ett ännu bättre grepp om vad butikens konkurrenter har att erbjuda. På grund av detta kommer det bli allt viktigare att se till att man är konsistent i alla kanaler gällande exempelvis rabatter. När konsumenterna får mer kunskap kommer de även att i större utsträckning ifrågasätta varför man inte har integrerat erbjudandet. För enkelhetens skull och för att inte förstöra företagets image är det därmed bättre att integrera än att erbjuda skilda saker i olika kanaler. Genom att förbättra integrationen kan man undvika denna förvirring.

En annan potential man ser med integration av den fysiska butiken och webbshoppen är att det är möjligt att nå ut till fler konsumenter. Detta konstaterades av Elektronikbutiken där man menade att det med hjälp utav webbshoppen skapas en möjlighet att fånga upp de konsumenter som man annars inte hade nått om man inte hade haft en webbshop. En trolig anledning till detta kan vara att när man lägger till en kanal ökar man antalet kontaktpunkter med konsumenten och man ger denne mer frihet att själv välja kanal. Att man kan nå en större marknad när man integrerar bekräftas även av Berman och Thelen (2004) och Steinfield (2002).

### ***5.2.2 Anledningar till att inte ändra något***

Även om det finns en del anledningar till att vidare stärka integrationen mellan den fysiska butiken och webbshoppen, finns det de butiker, som till exempel Elektronikbutiken, som inte ser någon anledning till att göra integrationen bättre. Med andra ord upplever vissa butiker att en integration mellan den fysiska butiken och webbshoppen inte är nödvändig, utan det fungerar att sköta dem separat. Som butikschefen för Elektronikbutiken menade i intervjun fungerar detta bra så länge webbshoppen är ett komplement och inte en konkurrerande kanal till den fysiska butiken. Så länge det fungerar på detta sätt och kanalerna inte kannibaliserar på varandra finns det ingen anledning att förändra förhållandet mellan de båda kanalerna.

En annan viktig anmärkning från Möbelbutiken var att man inte där heller såg några direkta fördelar med integrationen, utan man anser att webbshoppen måste finnas där och vara tillgänglig för konsumenten eftersom att marknaden ser ut som den gör. Av denna anledning ser man inga skäl med att vidarutveckla integrationen mellan den fysiska butiken och webbshoppen.

Dessutom poängterar butikschefen för Möbelbutiken att integration inte kan utföras till sin fulla potential då man har separata lager och inget gemensamt med webbshoppen.

### ***5.2.3 Skäl till mindre samverkan mellan kanaler***

Teorin har påvisat att det finns många fördelar med integration mellan kanaler och att det ultimata ett företag kan uppnå är en full integration, men studien har visat ett resultat på att detta nödvändigtvis inte behöver gälla på butiks nivå. Det finns en del anledningar till varför en butik vill ha mindre samverkan med webbshoppen. Den första av skälen är att webbshoppen kan innebära stora kostnader för butiken. I fallet med Modebutiken upplever butiksägaren att det finns en kostnad med konsumenter som beställer på webbshoppen men som sedan väljer att returnera varan i butik, då det är fri retur. Detta skapar kostnader då Modebutiken inte får någon ersättning för detta. Värt att notera i detta fall är att detta inte går att applicera på alla branscher, då många kan sälja varan vidare i butik, såsom till exempel Elektronikbutiken som har 100 procent av webbshoppens sortiment. Samtidigt är det för Modebutiken ett större problem eftersom att man inte har samma sortiment i butik som man har på webbshoppen. En annan sorts kostnad som medförs är exempelvis arbetet med att hantera de fria returerna.

En annan nackdel som har observerats med integration kan vara att butiken tappar försäljning, vilket har påpekats av Möbelbutiken. Man menar då att webbshoppen tar försäljning från den fysiska butiken. Detta strider vidare mot de teoretiska principerna om att webbshoppen inte kannibaliserar på den fysiska butiken i så stor utsträckning (Herhausen et al., 2015). Om man som butik inte gynnas av ökad försäljning online finns det inga incitament för att jobba för det.

## **5.3 AVSLUTANDE DISKUSSION**

Värt att anmärka är att butikerna kan förlora på sikt på att inte höja graden av integration. Integrerade multikanaler och omnikanal är två begrepp som det talas mycket om både inom forskningen och även i mer praktiska sammanhang (se till exempel Bell, Gallino & Moreno, 2014; Herhausen et al., 2015; Postnord, 2014). På grund av detta kommer allt fler företag att anamma dessa begrepp och integrera sina butiker med webbshoppen. Då fördelarna för kunderna med ett integrerat multikanalsystem är många (se till exempel Schramm-Klein, 2011) kommer de att välja att vända sig till konkurrenterna om de har mer välintegrerade kanaler. Den fallande

försäljning som har observerats på grund av webbshoppen kan då bli ännu större och istället för att försäljningen flyttas till en annan kanal inom samma företag kan den istället gå till en konkurrent. Detta kan leda till *free-riding*, vilket kan orsaka mer skada än kannibalisering. Även på företagsnivå är det viktigt för företag att inse vikten av integration mellan den fysiska butiken och webbshoppen. Då butiken fortfarande är en betydande distributionskanal och butiken kan dra nytta av företagets varumärke kan man se ett ömsesidigt beroende mellan företaget i stort och den enskilda butiken. Därför är det viktigt för båda parterna att så fort som möjligt inse detta för att kunna påbörja arbetet med att förbättra integrationen.

## 6. Slutsats

I denna uppsats var utgångspunkten att besvara följande frågeställning:

*Hur skiljer sig butikers integration åt gällande vilken bransch de tillhör, var butiken är geografiskt placerad samt hur ägarstrukturen ser ut och vilka implikationer har graden av integration för butiken?*

Då frågeställningen, som tidigare nämnt, är tvådelad kommer följande två stycken att besvara respektive del av frågeställningen.

Generellt sett är graden av integration relativt låg bland butiker i den undersökta regionen och de undersökta oberoende variablerna, vilket tyder på att det finns utrymme för att integrera mer och uppnå de konkurrensfördelar som beskrivs i teorin. Som analysen och diskussionen ovan visade har branschtillhörighet och således varans karaktär en inverkan på hur integrationen ser ut mellan den fysiska butiken och webbshoppen, åtminstone i den valda populationen. För geografisk plats fanns inga signifikanta faktorer, vilket tyder på att det i dagsläget inte har någon inverkan på integrationen. Ägarstrukturen har en inverkan på integrationen på så vis att om butiken ägs av företaget är man bättre på kommunikation och att ha ett konsistent erbjudande, eftersom man som företag har mer kontroll över butiken än om den ägs av butiksägaren.

För den enskilda butiken har det visat sig möjligt att integration antingen inte har någon påverkan på den fysiska butiken, eller verkar negativt för de undersökta butikerna. Med andra ord är integration inte enbart positivt för butiker, som det för företag ofta framställs i forskningen. Det kan medföra finansiella nackdelar såsom i fallet med Modebutiken, integration förväntas inte alltid av kunderna såsom i Möbelbutiken och i Elektronikbutiken påstår man att det inte är motiverat eftersom att det fungerar med delvis separerade kanaler.

Utifrån detta kan slutsatsen dras att butiker många gånger saknar incitament till att självmant samarbeta med webbshoppen. I nuläget ser butiker ibland inte nyttan med att integrera med webbshoppen eller ser de bara negativa aspekter med det. Därför väljer många butiker att vara kvar i silotänket, det vill säga att se de två kanalerna som separata.

## **6.1 TEORETISKT BIDRAG**

Denna studie bidrar till att öka förståelsen av integrationens påverkan på butiksnivå, vilket tidigare forskning inte har fokuserat på. Tidigare studier om integration har framställt det som något som är enbart, eller till största delen, positivt (till exempel Schramm-Klein et al., 2011; Berman & Thelen, 2004). Dock visar denna studie att integration kan ha neutrala eller negativa konsekvenser för den enskilda butiken. De fördelar som konsumenterna och företaget i stort upplever finns inte alltid på butiksnivå. Detta gör att man kan se integrationen från ett nytt perspektiv, som tar hänsyn till butiken som oftast inte behandlas i detalj i sådana studier.

Dock kan ett antal punkter i teorin bekräftas genom denna studie. Den första är att många faktorer kan integreras bättre (Herhausen et al., 2015). En annan aspekt är att det är svårt att arbeta med multikanaler då det är mycket som måste tas i åtanke (Zhang et al., 2010), såsom att ha en konsistent bild genom alla kanaler (Goersch, 2002). Den tredje aspekten som har bekräftats är att multikanaler hjälper till att bygga ett starkare varumärke (Keller, 2010).

## **6.2 PRAKTISKT BIDRAG**

Studien ger en värdefull inblick i hur butiker i den undersökta regionen är integrerade med webbshoppen. Även om resultatet visade på att det finns mycket arbete kvar vad gäller förbättring av integrationen kan företag inom den valda populationen använda sig av materialet för att måla upp en bild av hur pass långt de hunnit i sin integrationsprocess. Då siffror har samlats in från tre olika branscher kan företag inom dessa branscher använda sig av datan som benchmarking. Detta i sin tur gäller även för den geografiska platsen och ägarstruktur. Det finns potential för ett företag att uppnå konkurrensfördelar gentemot sina rivaler i den utvalda branschen genom att företaget kan integrera den sämre dimensionen på ett bättre sätt än konkurrenterna.

Ett annat utfall av studien är att den visar på vikten av att förändra incitamentsstrukturen inom företag för att även butikerna ska gynnas, eller åtminstone inte missgynnas, när kanaler integreras. Detta kräver att företag skapar incitament och förståelse för att butiker ska uppfatta

den fysiska butiken och webbshoppen som en enhet. Nedan följer tre råd gällande hur detta kan genomföras:

- Det är viktigt att minska silotankesättet genom att öka kunskapen om webbshoppen på butiksnivå. Exempelvis kan man erbjuda de anställda i butiken utbildning i hur man kan använda webbshoppen när man interagerar med sina kunder.
- Man måste garantera att butiken tjänar på att hänvisa till webbshoppen. Det kan exempelvis göras genom att ifall en konsument beställer en vara i webbshoppen direkt från butiken, då varan är slut i butik, så får butiken ta del av intäkten för den varan.
- Initiativet till integrationsförbättring måste komma uppifrån från ledningen, då en enskild butik har låg inverkan på graden av integration. Därför måste man skapa bättre kontakt mellan de fysiska butikerna och webbshoppen, exempelvis genom att kanalerna har ett gemensamt lager i de situationer då det är möjligt.

### **6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING**

Nedan följer förslag på tre studier som kan genomföras för att förståelsen för integrationens påverkan för den enskilda butiken ska bli större och mer mångfacetterad.

I framtida forskning vore det intressant att undersöka sambandet mellan integration och faktorer såsom branschstruktur och typ av konkurrens samt se undersöka hur det ser ut för andra branscher. Varornas karaktär kan ha en inverkan på vilken typ av konkurrens som finns inom en bransch och det är rimligt att detta påverkar hur företag integrerar sina kanaler. Detta är med andra ord ett sätt att undersöka ifall argumentet gällande varornas karaktär och dess inverkan på integration håller i verkligheten. Då varorna inom en bransch kan skilja sig åt är det motiverat att undersöka något som gäller för hela branschen.

En annan aspekt som kan undersökas mer i detalj är vad det är som gör att vissa butiker påverkas negativt av integrationen. I denna undersökning nämnde en butiksägare att integrationen mellan kanalerna hade mycket negativa konsekvenser för butiken, samtidigt som en annan menade att webbshoppen enbart var något positivt. Ett förslag på framtida forskning är en kvalitativ studie som går på djupet gällande detta för att identifiera de olika faktorer som påverkar utfallet för den

enskilda butiken. Genom detta kan man lättare se vad det är som gör att butiker missgynnas och således åtgärda problemet.

Ett tredje förslag är att genomföra samma typ av undersökning men att vikta frågorna i observationsprotokollet gällande vilka som har störst inverkan på integrationen. Till exempel kan man anse att *click and collect* är viktigare än att man har hemsidadressen på kvittot, då logistik verkar vara den mest centrala faktorn i nuläget. På så vis kan en mer rättvisande bild skapas av vilka butiker som är mest integrerade.



## Referenser

- Alon, I. & Jaffe, E. (2012). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*, New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Danmark: Studentlitteratur.
- Ancarani, F. & Shankar, V. (2004). Price Levels and Price Dispersion Within and Across Multiple Retailer Types: Further Evidence and Extension, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, no. 2, s. 176-187.
- Aubrey, C. & Judge, D. (2012). Re-Image Retail: Why Store Innovation is Key to a Brand's Growth in the 'New Normal', Digitally-Connected and Transparent World, *Journal of Brand Strategy*, vol. 1, no. 1, s. 31-39.
- Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World, *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, no. 1, s. 45-53.
- Bendoly, E., Blocher, J., Bretthauer, K., Krishnan, S. & Venkataramanan, M. (2005). Online/In-Store Integration and Customer Retention, *Journal of Service Research*, vol. 7, no. 4, s. 313-327.
- Bergman, M. (2008). *Advances in Mixed Methods Research Theories and Applications* [e-bok], London: Sage. Tillgänglig: <http://srmo.sagepub.com.ludwig.lub.lu.se/view/advances-in-mixed-methods-research/d1.xml> [Hämtas 30 april, 2015].
- Berman, B. & Thelen, S. (2004). A Guide to Developing and Managing a Well-Integrated Multi-Channel Retail Strategy, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, no. 3, s. 147-156.
- Bhandarkar, P. (2010). *Methodology & Techniques of Social Research* [e-bok], New Delhi: Himalaya Publishing House. Tillgänglig: <http://lund.ebib.com.ludwig.lub.lu.se/patron/FullRecord.aspx?p=618157> [Hämtas 28 februari, 2015].
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, Oxford: Oxford University Press.
- Burke, R. (2002). Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 4, s. 411-432.
- Cao, L. (2014). Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, no. 4, s. 69-95.
- Chavez, R., Leiter, M. & Kiely, T. (2000). Should you Spin Off your Internet Business? *Business Strategy Review*, vol. 11, no. 2, s. 19-31.

Cochet, O., Dormann, J. & Ehrmann, T. (2008). Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads, *Journal of Small Business Management*, vol. 46, no. 1, s. 50-72.

Copenhagen Institute of Future Studies (2012). In-Line Shopping - The Game is Changing. Tillgänglig: <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=2446> [Hämtad 12 februari, 2015].

Dabija, D. & Băbuț, R. (2012). Empirical Research on the Impact of Location and Service on the Retail Brand Image, *Annals of the University of Oradea*, vol. 21, no. 2, s. 813-819.

Degeratu, A., Rangaswamy, A. & Wu, J. (2000). Consumer Choice Behavior in Online and Traditional Supermarkets: The Effects of Brand Name, Price, and Other Search Attributes, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 17, no. 1, s. 55-78.

EGGEBY, E. & SÖDERBERG, J. (1999). Kvantitativa metoder, Lund: Studentlitteratur.

Frazer, M. & Stiehler, B. (2014). Omnichannel Retailing: The Merging of the Online and Off-Line Environment, *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, vol. 9, no. 1, s. 655-657.

Gallino S. & Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information, *Management Science*, vol. 60, no. 6, s. 1434-1451.

Goersch, D. (2002). Multi Channel Integration and its Implications for Retail Web Sites, *Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems*, Vol. 6. Gdansk, Poland: ECIS.

Griffiths, G. & Howard, H. (2008). Balancing Clicks and Bricks - Strategies for Multichannel Retailers, *Journal of Global Business Issues*, vol. 2, no. 1, s. 69-75.

Hammersley, M. (2008). Troubles with Triangulation in Bergman, M. (eds), *Advances in Mixed Methods Research Theories and Applications* [e-bok], London: Sage, s. 22-37. Tillgänglig: <http://srmo.sagepub.com.ludwig.lub.lu.se/view/advances-in-mixed-methods-research/d1.xml> [Hämtad 1 maj, 2015].

Herhausen, D., Schoegel, M., Binder, J. & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration, *Journal of Retailing*, artikel i press.

Jones, R. & Runyan, R. (2013). Brand Experience and Brand Implications in a Multi-Channel Setting, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 23, no. 3, s. 265-290.

Keller, K. (2010). Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, no. 2, s. 58-70.

- Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005). Who are the Multichannel Shoppers and how do they Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, no. 2, s. 44-62.
- Kushwaha, T. & Shankar, V. (2013). Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics, *Journal of Marketing*, vol. 77, no. 4, s. 67-85.
- Larsson, J. & Oner, O. (2014). Location and Co-Location in Retail: A Probabilistic Approach Using Geo-Coded Data for Metropolitan Retail Markets, *Annals of Regional Science*, vol. 52, no. 2, s. 385-408.
- Lewis, J., Foster, C. & Whysall, P. (2014). Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, no. 4, s. 43-67.
- Li, Y. & Liu, L. (2012). Assessing the Impact of Retail Location on Store Performance: A Comparison of Wal-Mart and Kmart stores in Cincinnati, *Applied Geography*, vol. 32, no. 2, s. 591-600.
- Lieberman, M. & Montgomery, D. (1988). First-Mover Advantages, *Strategic Management Journal*, vol. 9, s. 41-58.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research – An Applied Orientation*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Market. (2014). Vem är vem? Fakta om Svensk Detaljhandel 2014/2015, Västerås: Forma Magazines, Market.
- MarketLine Advantage (2014). Sweden - Apparel Retail, Tillgänglig: <http://advantage.marketline.com.ludwig.lub.lu.se/Product?pid=MLIP1366-0046> [Hämtad 29 april, 2015].
- MarketLine Advantage (2015). Sweden - Consumer Electronics, Tillgänglig: <http://advantage.marketline.com.ludwig.lub.lu.se/Product?pid=MLIP1598-0047> [Hämtad 29 april, 2015].
- McGoldrick, P. & Collins, N. (2007). Multichannel Retailing: Profiling the Multichannel Shopper, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 17, no. 2, s. 139-158.
- Myers, J, Pickersgill, A, & Van Metre, E (2004). Steering Customers to the Right Channels, *McKinsey Quarterly*, no. 4, s. 36-47.
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. & Verhoef, P. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, *Journal of Service Research*, vol. 9, no. 2, s. 95-112.

- Neslin, S. & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, no. 1, s. 70-81.
- Oh, H., Yoon, S. & Shyu, C. (2008). How Can Virtual Reality Reshape Furniture Retailing? *Clothing and Textiles Research Journal*, vol. 26, no. 2, s. 143-163.
- Oh, L., Teo, H. & Sambamurthy, V. (2012). The Effects of Retail Channel Integration through the Use of Information Technologies on Firm Performance, *Journal of Operations Management*, vol. 30, no. 5, s. 368-381.
- Payne A. & Frow, P. (2004). The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 6, s. 527-538.
- Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18, no. 4, s. 5-16.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 3, s. 62-78.
- Postnord (2014). E-barometern - 2013 årsrapport, Tillgänglig: [http://dhandel.se/wp-content/uploads/2014/03/e-barometern\\_2013.pdf](http://dhandel.se/wp-content/uploads/2014/03/e-barometern_2013.pdf) [Hämtad 29 april, 2015].
- Postnord (2015). E-barometern, Tillgänglig: <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern> [Hämtad 6 mars, 2015].
- PwC (2015). Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption, Tillgänglig: [http://www.pwc.se/sv\\_SE/se/detaljhandel/assets/total-retail-2015.pdf](http://www.pwc.se/sv_SE/se/detaljhandel/assets/total-retail-2015.pdf) [Hämtad 11 mars, 2015].
- Retail Process Engineering (2007). Cross-Channel Integration - Is the 21st Century Retailer Fully Integrated? Tillgänglig: [http://www.rpesolutions.com/RPE\\_White\\_Paper-Multi-Channel.pdf](http://www.rpesolutions.com/RPE_White_Paper-Multi-Channel.pdf) [Hämtad 9 mars, 2015].
- Sapsford, R. (2007). *Survey Research*, London: Sage Publications.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* [e-bok], Harlow: Financial Times/Prentice Hall. Tillgänglig: <https://www.dawsonera.com.ludwig.lub.lu.se:2443/abstract/9781408212653> [Hämtad 12 maj, 2015].
- Schramm-Klein, H. & Morschett, D. (2006). Retail Channel Portfolios: Channel-Attributes or Integration-Benefit - What Counts More? *Advances in Consumer Research - European Conference Proceedings*, vol. 7, s. 377-384.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S. & Morschett, D. (2011). Cross-Channel Integration - Is it Valued by Customers? *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 21, no. 5 s. 501-511.

Statistiska centralbyrån (2011). Sveriges handelsområden kartlagda. Tillgänglig: <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Miljo/Markanvandning/Markanvandning-i-tatorter/12886/12893/Behallare-for-Press/Handelsomraden-2010---Geografisk-avgransning-och-statistik/> [Hämtad 10 februari, 2015].

Statistiska centralbyrån (2015). Folkmängd i riket, län och kommuner efter kön och ålder 31 december 2014. Tillgänglig: <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/25788/25795/Helarsstatistik---Kommun-lan-och-riket/159277/> [Hämtad 9 mars, 2015].

Steinfeld, C. (2002). Understanding Click and Mortar E-Commerce Approaches: A Conceptual Framework and Research Agenda, *Journal of Interactive Advertising*, vol. 2, no. 2, s. 1-10.

Strategy& (2012). Cross-Channel Integration in Retail: Creating a Seamless Customer Experience, Tillgänglig: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/cross-channel-integration-retail-creating> [Hämtad 11 mars, 2015].

Tang, F. & Xing, X. (2001). Will the Growth of Multi-Channel Retailing Diminish the Pricing Efficiency of the Web? *Journal of Retailing*, vol. 77, no. 3, s. 319-333.

Urban, G., Amyx, C. & Lorenzon, A. (2009). Online Trust: State of the Art, New Frontiers, and Research Potential, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, no. 2, s. 179-190.

van Baal, S. & Dach, C. (2005). Free Riding and Customer Retention Across Retailers' Channels, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, no. 2, s. 75.85.

van Baal, S. (2014). Should Retailers Harmonize Marketing Variables across their Distribution Channels? An Investigation of Cross-Channel Effects in Multi-Channel Retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 24, no. 6, s. 1038-1046.

Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel Shopping: Causes and Consequences, *Journal of Marketing*, vol. 71, no. 2, s. 114-132.

Verhoef, P., Neslin, S. & Vroomen, B. (2007). Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, no. 2, s. 129-148.

Wallop, H. (2013). Click and collect - the new way to go shopping, Tillgänglig: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/9785532/Click-and-collect-the-new-way-to-go-shopping.html> [Hämtad 23 mars, 2015].

Wolk, A. & Ebling, C. (2010). Multi-Channel Price Differentiation: An Empirical Investigation of Existence and Causes, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 27, no. 2, s. 142-150.

Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T. & Weitz, B. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 24, no. 2, s. 168-180.

## Bilaga 1. Observationsprotokoll

**Butik:** \_\_\_\_\_

**SPSS ID:** \_\_\_\_\_

### Allmänt

1. Bransch?

Mode

Elektronik

Heminredning

2. Plats?

Malmö

Helsingborg

Lund

Kristianstad

3. Äger butikschefen själv butiken eller är den helägd av företaget?

Ägs av butikschef

Ägs av företaget

### Logistik

4. Kan varor som har beställts online hämtas i den här butiken?

Ja

Nej

5. Kan varor som har köpts online lämnas tillbaka i den här butiken?

Ja

Nej

6. Kan varor som köpts online reklameras i den här butiken?

Ja

Nej

7. Kan konsumenten själv bestämma i vilken butik varan ska hämtas?

Ja

Nej

8. Har konsumenten tillgång till orderstatus (till exempel ifall en vara har skickats eller inte) på butikens hemsida?

Ja

Nej

9. Kan man se online ifall en vara finns i lager i butik?

Ja

Nej

10. Om en vara är slut i butiken, kan man då beställa den direkt från den här butiken?

Ja

Nej

11. Delas sortimentet in i samma kategorier i både butik och online?

Anteckningar:

Ja

Nej

12. Kan konsumenten betala en vara beställd online i den här butiken?

Ja

Nej

### Erbjudanden

13. Hur stor andel av webbshoppens sortiment finns i lager i butiken?

\_\_\_\_\_ %

14. Är prissättningen densamma i alla kanaler?  
 Ja       Nej
15. Om svaret är nej, hur många procent av varorna har samman pris både i butik och online?  
\_\_\_\_\_ %
16. Är rabatterna desamma i alla kanaler?  
Nuvarande rabattkampanj online:  
Samma i butik?  
 Ja       Nej       Har ej rabattkampanj
17. Kan presentkort utgivet av den här butiken även användas online?  
 Ja       Nej       Har ej presentkort

### **Kommunikation och information**

18. Är loggan densamma i alla kanaler?  
Anteckningar:  
 Ja       Nej
19. Är företagets namn detsamma i alla kanaler?  
Anteckningar:  
 Ja       Nej
20. I hur stor utsträckning liknar onlinebutiken om den fysiska butiken, till exempel färgmässigt?  
Anteckningar:  
Skala 1-5: \_\_\_\_\_
21. Finns det information om butikens adress på hemsidan?  
 Ja       Nej
22. Finns det information om butikens öppettider på hemsidan?  
 Ja       Nej
23. Finns butikens telefonnummer på hemsidan?  
 Ja       Nej
24. Finns det en livechatt med anställda på hemsidan?  
 Ja       Nej
25. Finns det en FAQ-sektion på hemsidan?  
 Ja       Nej
26. Uppmuntras köp i andra kanaler i den här butiken, till exempel genom kuponger eller när varan är slut i butik? Skala  
 Ja       Nej



27. Finns det ett lojalitetsprogram?

Anteckningar:

Ja  Nej

28. Om det finns ett lojalitetsprogram, kan man utnyttja sitt medlemskap/bonus/poäng i alla kanaler?

Ja  Nej

29. Om det finns ett lojalitetsprogram, får medlemmar rekommendationer om vad de kan köpa baserat på tidigare köp både online och i butik?

Ja  Nej

30. Står hemsidadressen på påsarerna?

Ja  Nej

31. Står hemsidadressen på kvittot?

Ja  Nej

32. Marknadsförs kampanjer som äger rum i den här butiken även på hemsidan?

Anteckningar:

Ja  Delvis  Nej

## **Bilaga 2. Frågornas fördelning mellan faktorer i undersökningsmodellen**

### **Logistik**

- Kan varor som har beställts online hämtas i den här butiken?
- Kan varor som har köpts online lämnas tillbaka i den här butiken?
- Kan varor som köpts online lämnas in för reklamation i den här butiken?
- Kan konsumenten själv bestämma i vilken butik varan ska hämtas?
- Har konsumenten tillgång till orderstatus (till exempel ifall en vara har skickats eller inte) på butikens hemsida?
- Kan man se online ifall en vara finns i lager i butik?
- Om en vara är slut i butiken, kan man då beställa den direkt från den här butiken?
- Kan konsumenten betala en vara beställd online i den här butiken?
- Kan presentkort utgivet av den här butiken även användas online?

### **Erbjudanden**

- Är sortimentet i stort sett detsamma i alla kanaler?
- Är prissättningen densamma i alla kanaler?
- Är rabatterna desamma i alla kanaler?

### **Service**

- Finns det en livechatt med anställda på hemsidan?
- Finns det en FAQ-sektion på hemsidan?

### **Information om konsumenten**

- Finns det ett lojalitetsprogram?
- Om det finns ett lojalitetsprogram, kan man utnyttja sitt medlemskap/bonus/poäng i alla kanaler?
- Om det finns ett lojalitetsprogram, får medlemmar rekommendationer om vad de kan köpa baserat på tidigare köp både online och i butik?

### **Information om företaget**

- Kan man få information om butikens adress på hemsidan?
- Kan man få information om butikens öppettider på hemsidan?
- Kan man få information om butikens telefonnummer på hemsidan?

### **Kommunikation**

- Uppmuntras köp i andra kanaler i den här butiken, till exempel genom kuponger eller när varan är slut i butik?
- Är loggan densamma i alla kanaler?
- Är företagets namn detsamma i alla kanaler?
- Påminner onlinebutiken om den fysiska butiken, till exempel färgmässigt?

- Står hemsidadressen på påsarna?
- Står hemsidadressen på kvittot?
- Marknadsförs kampanjer som äger rum i den här butiken även på hemsidan? Skala
- Delas sortimentet in i samma kategorier i både butik och online?

## **Bilaga 3. Intervjuguide för kvalitativa intervjuer**

### **Modebutiken (Kristianstad, ägs av butikschefen).**

- Namn?
- Titel?
- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Vilken betydelse har webbshoppen för er och er butik?
- Finns det någon fördel eller nackdel med införandet av webbshoppen för er butik?
- Hur mycket kan ni själva säga till om hur butiken ska utformas och vilket sortiment ni ska ha?
- Får era anställda någon utbildning i hur webbshoppen fungerar?
- Har ni problem med kunder som inte ser skillnad mellan exempelvis erbjudande på webbshoppen och den fysiska butiken, då de förväntar sig samma rabatter?
- Hur hanterar ni dessa?
- Vad tror du är lösningen på detta problem?

### **Möbelbutiken (Malmö, ägs av företaget).**

- Namn?
- Titel?
- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Vilken betydelse har webbshoppen för er och er butik?
- Hur har införandet av webbshoppen påverkat er?
- Finns det någon fördel eller nackdel med införandet av webbshoppen för er butik?
- Hur mycket kan ni själva säga till om hur butiken ska utformas och vilket sortiment ni ska ha?
- Får era anställda någon utbildning i hur webbshoppen fungerar?
- Har ni problem med kunder som inte ser skillnad mellan exempelvis erbjudande på webbshoppen och den fysiska butiken, då de förväntar sig exakt samma sortiment?
- Hur hanterar ni dessa?
- Vad tror du är lösningen på detta problem?
- Upplever ni det problematiskt att kunden inte kan lämna tillbaka varor i butiken eller att kunden inte kan beställa online och hämta varan i butik?

### **Elektronikbutiken (Lund, ägs av företaget).**

- Namn?
- Titel?
- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Hur har införandet av webbshoppen påverkat er?
- Vilken betydelse har webbshoppen för er och er butik?
- Finns det någon fördel eller nackdel med införandet av webbshoppen för er butik?
- Hur mycket kan ni själva säga till om hur butiken ska utformas och vilket sortiment ni ska ha?
- Får era anställda någon utbildning i hur webbshoppen fungerar?
- Upplever ni det problematiskt att kunden inte kan hämta varor i butiken som har köpts online?
- Hur hanterar ni dessa?
- Vad tror du är lösningen på detta problem?

## 8 NYHETER

## BUTIKER HAMNAR I KLÄM NÄR KANALER INTEGRERAS



**Inte bara positivt.** En ny studie visar att integration kan ha negativa effekter på den fysiska butiken.

Källa: [triangeln.se/](http://triangeln.se/)

**Fakta.** Så bra är butiker på integration.

- 63 % av de butiksanställda uppgav att de uppmuntrar till köp på internet.
- 147 % av butikerna kan man hämta varor som har beställts online.
- 63 % av butikerna har samma logga som på hemsidan.
- 123 % av butikerna kan man betala varor som har beställts online.
- 38 % av butikerna har hemsidadressen på påsarna.

## INTEGRATION – BRA FÖR NÄSTAN ALLA

**Trots att tidigare forskning har varit positiv till integration så kan det drabba den enskilda butiken negativt, till exempel genom finansiella problem. Dock finns det sätt att lösa detta problem.**

**Många butiker** är fortfarande i startfasen av att integreras med företagets webbshop. Detta visar en ny studentuppsats från Lunds universitet, som innefattar 90 butiker i Malmö, Helsingborg, Lund och Kristianstad. Tre branscher undersöktes: Mode, hemelektronik och heminredning. Studien visar på att graden av integration mellan den fysiska butiken och webbshoppen är låg i regionen. Samtidigt är det centrala resultatet av studien att integration inte alltid gynnar den enskilda butiken.

- Tidigare forskning har visat att det finns många fördelar med att integrera sina kanaler, säger en av studenterna. Samtidigt visar vår uppsats att de fördelar som kunder och företaget i stort upplever inte alltid märks på butiks nivå.

**Butikerna kan drabbas** negativt på flera sätt. Bland annat kan webbshoppen dra kunder från butiken när kanalerna integreras eller att man får stå för kostnader som man inte kompenseras för. När Market talade med ett antal butikschefer om studien var det många som kände igen sig i det som presenterades.

- Detta är ett problem vi har märkt av, säger en av butikscheferna. Kunder kommer till oss hela tiden och lämnar tillbaka varor som de har köpt på nätet. Det kostar oss pengar och tar upp tid från resten av arbetet. Det vore bättre om vi hade mindre att göra med webbshoppen.

Trots detta menar studenterna att fördelarna med integration för alla aktörer är många, men man måste finna en gynnsam lösning för alla inblandade. Ett exempel på ett företag som har lyckats med sin integration, enligt studenterna, är Elektronikföretaget där webbshoppen inte drar kunder från

den fysiska butiken utan fungerar som ett komplement.

**Lösningen på det** här problemet är att man tar mer hänsyn till butikerna när man inför en ny strategi för samverkan mellan kanaler. Studenterna har flera förslag på hur detta kan göras i praktiken.

- Ett första steg är att öka kunskapen i butikerna om webbshoppen och hur de kan använda den i sitt dagliga arbete. Man måste bevisa för de anställda att det lönar sig att integrera. Dessutom kan man till exempel ge butiken en del av intäkten när en kund beställer en vara i webbshoppen direkt från butiken när de inte har den i lager.

På så sätt menar studenterna att det lönar sig för de anställda i butiken att använda sig av webbshoppen och även uppmuntra kunder att handla där. Det är viktigt för företaget som stort att se nyttan av att både ha webbshop och fysisk butik, då butikerna är här för att stanna.

**Maida Bejtula & Pernilla Johansson**