



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Varför kanalintegration?

En studie om företags integrering av den
fysiska och den digitala
försäljningskanalen ur ett värdeskapande
perspektiv

Frida Magnusson 920429
Victoria Molin 930108

Antal ord: 14973

Gruppenr: 62

Handledare:
Johan Hultman

Examensarbete
VT 2018

Sammanfattning

Titel: Varför kanalintegration? En studie om företags integrering av den fysiska och den digitala försäljningskanalen ur ett värdeskapande perspektiv.

Syfte: Studien syftar till att ur ett företagsperspektiv skapa förståelse för hur fysiska butiker integreras med företags nätbutiker samt undersöka hur både fysiska och digitala kanaler verkar värdeskapande för dessa aktörer. Syftet kommer besvaras genom följande forskningsfrågor:

- Hur är det värdeskapande för företag att ha flera försäljningskanaler?
- Hur arbetar dessa företag med integrationen av sina kanaler?

Genomförande: Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade djupintervjuer med representanter från Addnature, Cenino Donna, Ellos, HILKEindesign, Nordic Feel, Svenssons i Lammhult samt Växjö Elektriska. Företagen har även studerats genom observation samt dokumentanalys.

Teori: Uppsatsens teoretiska referensram börjar med en redogörelse för den tidigare forskningen inom området. Därefter följer teori kring fördelar med online-kanal, fysisk kanal samt multikanal. Därefter beskrivs omnikanal med utgångspunkt i hur den skiljer sig från multikanal. Dessutom avhandlas begreppet kanalintegration för att ytterligare tydliggöra vad detta är och innebär för företag. Servicelogik och varumärkeslogik avslutar teorikapitlet för att knyta an till uppsatsens fokus på värdeskapande.

Slutsatser: Studien identifierar ett flertal värdeskapande funktioner som företag anser viktiga med att ha flera försäljningskanaler. Den fysiska butiken bidrar till ett upplevelserum för kunden. Vidare stärker flera kanaler varumärket eftersom det möjliggör för ökad spridning av varumärket, i form av tillgänglighet och trovärdigt intryck. Gällande kanalintegration framkommer det att företagen arbetar på olika vis med detta samtidigt som de strävar efter att förenkla för kunden vilket således tyder på en vilja att samverka sina kanaler likt omnichannel.

Nyckelord: Omnichannel, multichannel, channel integration, clicks to bricks och service dominant logic.

Förord

Först och främst vill vi börja med att tacka vår handledare Johan Hultman för stöd, motivation och vägledning i samband med vårt uppsatsskrivande. Vi vill även tacka samtliga representanter från Addnature, Cenino Donna, Ellos, HILKEindesign, Nordic Feel, Svenssons i Lammhult samt Växjö Elektriska som genom intervjuer bidragit med värdefull empiri som gjort att vi kunnat genomföra samt slutföra studien. Slutligen vill vi även tacka varandra för ett intensivt men fantastiskt samarbete genom hela uppsatsen som genererat i många kloka tankar men framförallt många skratt!

Malmö, 23 maj 2018.

Frida Magnusson

Victoria Molin

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE	6
1.4 FORSKNINGSFRÅGOR	6
2. METOD	7
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG	7
2.2 EN KVALITATIV FORSKNINGSMETOD	7
2.2.1 <i>Abduktiv forskningsansats</i>	8
2.3 URVAL	9
2.4 SEMISTRUKTURERADE DJUPINTERVJUER	10
2.4.1 <i>Genomförande av intervjuer</i>	10
2.5 DOKUMENTANALYS	11
2.6 OBSERVATION	11
2.7 BEARBETNING AV EMPIRI	12
2.8 ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	13
2.9 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	13
2.10 PRESENTATION AV MEDVERKANDE FÖRETAG	14
3. TEORETISK REFERENS RAM	16
3.1 TIDIGARE FORSKNING	16
3.1.1 <i>Online-handelns fördelar</i>	17
3.1.2 <i>Fysiska butikens fördelar</i>	17
3.1.3 <i>Multikanalförsäljningens fördelar</i>	18
3.1.4 <i>Från multichannel till omnichannel</i>	18
3.1.5 <i>Kanalintegration</i>	20
3.2 VÄRDESKAPANDE	20
3.2.1 <i>Serviceetik</i>	21
3.2.2 <i>Varumärkesetik</i>	22
4. ANALYS	23
4.1 DEN FYSISKA BUTIKENS UPPLEVELSE	23
4.1.1 <i>Servicepersonalens betydelse</i>	23
4.1.2 <i>Servicepersonalens påverkan</i>	24
4.1.3 <i>Känn-och-klämaspekten</i>	25
4.1.4 <i>Butiken som ett showroom</i>	27
4.2 ETT STARKT VARUMÄRKE	29
4.2.1 <i>Varumärkesbyggande genom fysisk kanal</i>	29
4.2.2 <i>Varumärkesbyggande genom online-kanal</i>	32
4.3 INTEGRATION AV FÖRSÄLJNINGSKANALER	34
4.3.1 <i>Olika grad av integration</i>	34
4.3.2 <i>Mot en omnichannel-strategi</i>	36
4.3.3 <i>Att välja rätt väg</i>	38
5. DISKUSSION OCH SLUTSATS	40
5.1 SLUTDISKUSSION	41
5.1.1 <i>Hur är det värdeskapande för företag att ha flera försäljningskanaler?</i>	41
5.1.2 <i>Hur arbetar dessa företag med integrationen av sina kanaler?</i>	42
5.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	43
6. KÄLLFÖRTECKNING	44
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	50
BILAGA 2 - CHECKLISTA	52

1. Inledning

Inledningsvis presenteras bakgrunden till dagens rådande detaljhandelssituation följt av studiens syfte och problemformulering.

1.1 Bakgrund

Sett till siffror från 2016 framgår det att Sverige sysselsätter närmare 260 000 personer inom detaljhandeln, varav 148 000 personer inom sällanköpsvaruhandeln som inkluderar bland annat mode, inredning och elektronik (Handelsrådet, 2017). Vidare visar statistik att svenska hushåll år 2010 spenderade mer än 33 % av sin totala inkomst på detaljhandelsvaror (Handelsrådet, 2010). Detaljhandeln är således en enorm industri i Sverige, både i sysselsättningsgrad och försäljningssiffror. Idag sker dessutom en stor tillväxt av den svenska e-handelsmarknaden och den förväntas fortsätta att öka. Under 2017 ökade e-handeln i Sverige med över 16 % jämfört med 2016 och den främsta ökningen kommer från sällanköpsvaror (Va Finans, 2018).

I kölvattnet av detta tappar fysiska butiker kontinuerligt kraft mot näthandeln där utbudet är större och priserna mer konkurrenskraftiga (Svensk handel, 2017). Det tillkommer regelbundet rapporter om fysiska butiker i både mindre och större städer som får stänga ned på grund av att e-handeln tycks plocka större andelar (E-handel, 2018). Statistik visar dessutom att den yngre generationen är betydligt mer benägna att handla online och i takt med att dessa unga får högre disponibel inkomst så förväntas e-handelns tillväxt öka ännu mer (Svensk Handel, 2017).

Inom sällanköpsvaruhandeln finns dock ett större behov av service vid köptillfällen, eftersom många av dessa köp kan vara mer komplicerade än de i dagligvaruhandeln där många köp sker av vana (Handelsrådet, 2017). Dessutom visar Svensk Handels (2017) rapport att e-handeln, tillväxten till trots, endast står för knappt 8% av den totala försäljningen inom detaljhandeln. Dessa faktum visar att en fysisk försäljningskanal kan vara fortsatt viktig för detaljhandlare.

Samtidigt som allt fler butiker avslutar sin fysiska verksamhet till förmån för deras online-butik, finns det flera exempel på företag runt om i Sverige som fortsätter att bedriva både fysisk och online-handel. Dessutom finns det e-handelsföretag som vid en första anblick går den oväntade vägen från Clicks to Bricks, benämningen på fenomenet där etablerade nätbutiker startar fysisk butik (McKeough, 2016).

1.2 Problemformulering

Eftersom online-handelns fördelar och dess hot gentemot den fysiska handeln tycks påtaglig och ständigt uppmärksammas i både bransch och media, blir fördelarna med den fysiska handeln lätt glömda. Emellertid är det fördelar såsom sensoriska intryck och hjälp från personal i fysisk butik, som kan visa sig värdefulla i längden för de företag som bedriver både fysisk och online-kanal.

Forskning kring temat visar att anledningar till att ha både fysisk butik och online-butik är flertaliga. Det finns inneboende nackdelar med enbart online-handel såsom svårigheter att skapa ett välkänt varumärke för att kunna tillskansa sig kundförtroende och kundlojalitet (Prasarnphanich & Gillenson, 2003). Å ena sidan kan butiker hantera dessa problem genom att bedriva en fysisk kanal, som via sin placering bland fotgängare agerar reklampelare åt företaget och som dessutom ger en möjlighet till personligt möte med sina kunder (Enders & Jelassi, 2000). Vidare är upplevelsedimensionen betydande och en fördel för fysiska butiker eftersom den är svår att få lika utmärkande i en online-kanal. Å andra sidan har online-handeln enorma fördelar i sin kostnadseffektivitet och möjligheten att nå fler människor och samtidigt vara tillgängliga dygnet runt (Prasarnphanich & Gillenson, 2003). Av logiska skäl blir därför multikanalförsäljning eftersträvansvärt, eftersom företag då kan kombinera och dra nytta av fördelarna som respektive kanal erbjuder.

Att enbart öppna en fysisk butik och förvänta sig att den kommer vara ett bra komplement till online-butiken är emellertid inte tillräckligt. Samtidigt är det svårt för företag som har en etablerad fysisk butik att lyckas bedriva även en online-butik med framgång. Företag måste fortsätta att locka kunder för att motivera tillgängligheten i båda kanalerna. Detta sägs idag åstadkommas genom omnichannel, som betyder att kanalerna är integrerade för att underlätta för kunden i dennes köpprocess (Treadgold & Reynolds, 2016). Enligt Hagberg, Jonsson och Egels-Zandén (2017) väljer allt fler online-butiker att etablera fysiska butikskoncept för att dessa ses som en nyckelkomponent när omnichannel ska integreras i verksamheten. Den svenska online-butiken Bubbleroom öppnade under 2014 tre fysiska butiker runt om i Stockholm, men valde i slutet på 2017 att stänga samtliga för en fortsatt expansion av deras online-butik (Market, 2018). Samma öde gick butiker som Boomerang och Marc O'Polo till mötes (E-handel, 2018). Dessa exempel visar att det finns en stor utmaning för företag i att åstadkomma en kanalintegration och möjliggöra en relevans för flera kanaler.

Utifrån detta finns en undran angående de förhoppningar och förväntningar företag har gällande att upprätthålla en fysisk butik. Dagens detaljhandel visar att den fysiska kanalen är svår att få lönsam och det är därför av intresse att undersöka hur multikanala företag ser på de risker som finns med att integrera sina kanaler. Tidigare forskning har berört ämnet men vi ser ett behov av att få ytterligare inblick i dagens multikanala verksamheter. Därför ska det undersökas hur denna integrering kan ske och hur den verkar värdeskapande för de företag som väljer att gå denna väg.

1.3 Syfte

Denna studie syftar till att ur ett företagsperspektiv skapa förståelse för hur fysiska butiker integreras med företags nätbutiker samt undersöka hur både fysiska och digitala kanaler verkar värdeskapande för dessa aktörer.

1.4 Forskningsfrågor

Syftet kommer besvaras med hjälp av nedanstående forskningsfrågor:

- Hur är det värdeskapande för företag att ha flera försäljningskanaler?
- Hur arbetar dessa företag med integrationen av sina kanaler?

2. Metod

Metodkapitlet inleds med en redogörelse av studiens litteraturinsamling. Därefter motiveras den valda forskningsmetoden som haft utgångspunkt i en kvalitativ metod och en abduktiv forskningsansats. Studiens urval presenteras följt av tillvägagångssättet för empiriinsamlingen som skett genom semistrukturerade djupintervjuer, dokumentanalyser samt observationer.

2.1 Litteraturgenomgång

Inför utformningen av den teoretiska referensramen gjordes en litteraturgenomgång. Vid litteratursökningen användes snöbollstekniken som tillvägagångssätt där referenser i detta fall har hänvisat och bidragit till att identifiera ytterligare relevanta böcker och artiklar (Bryman, 2011). Framst har böcker från Lunds Universitet samt vetenskapliga artiklar använts som underlag till studiens teorier men även webbaserade rapporter har använts som komplettering för statistik. Bryman (2011) beskriver vikten av att ha ett kritiskt förhållningssätt gentemot internet och elektroniska källor, eftersom det kan vara svårt att veta vad som är användbart och vad som anses vara tillförlitliga källor. Vi har använt oss av pålitliga elektroniska databaser som LUBsearch, ScienceDirect och Google Scholar. För att hitta relevant litteratur användes nyckelord som exempelvis omnichannel, multichannel, channel integration, clicks to bricks och service dominant logic i sökningen.

2.2 En kvalitativ forskningsmetod

Studien har haft sin utgångspunkt i en kvalitativ forskningsmetod då denna lämpar sig bäst när ändamålet är att fånga meningar och innebörder av fenomen eller sammanhang genom tolkning (Alvehus, 2013; Bryman, 2011). Studien har som syfte att skapa förståelse för hur butiker integrerar sina offline- och online-verksamheter samt undersöka hur både fysiska och digitala kanaler verkar värdeskapande för dessa aktörer. Detta bedöms således inrymma en tolkande dimension, varför en kvalitativ ansats motiveras.

En kvalitativ studie lämpar sig vid frågor som går utöver ja- och nej-frågor och som kan besvaras med hjälp av kvalitativa metoder såsom djupintervjuer och observationer (Stake, 2010). Studien fokuserar på företag som har en online-butik och även enstaka fysiska butiker. De företag som förekommer i studien kan också utgöra underlag för att visa på fenomenet multikanal i stort. I denna

studie undersöktes utvalda företag för att nå en helhetsförståelse kring värdeskapandet vid multikanal verksamhet. Därmed stöds behovet av en kvalitativ metod eftersom denna förståelse inte går att nå genom kvantitativa förklaringar.

Med en kvalitativ ansats blir den epistemologiska inriktningen hermeneutisk. Hermeneutisk kunskapssyn bygger på empiri insamlad via sinnena och ändamålet är att nå en djup förståelse genom att studera helheten snarare än enskilda förklaringar (Hansson, 2011). Att tolka är centralt för att nå denna förståelse (Thurén, 2007). Fortsättningsvis är det inom hermeneutisk kunskapssyn av vikt att placera studieobjektet i en kontext, eftersom sammanhanget bidrar till tolkningen (Thurén, 2007). I studien var målet att förstå hur företagen agerar i en större kontext eftersom de inte agerar oberoende, utan utgår från premisser skapad av omgivningen. Av denna anledning är en tolkande ansats nödvändig i denna studie för att förstå helheten.

Inom en kvalitativ studie med ett tolkande synsätt blir den ontologiska ståndpunkten konstruktionistisk till sin natur. Ontologi handlar om hur verkligheten ska uppfattas och objektivism och konstruktionism är de två motsatserna (Bryman, 2011). Konstruktionismen har som utgångspunkt att verkligheten är skapad av, och i samspel med, människor. Detta är i motsats till objektivism där verkligheten betraktas som fastställd och utan påverkan från människor (Bryman, 2011). I förlängningen betyder det att verkligheten är socialt konstruerad (Hansson, 2011). I studien var verkligheten betraktad som konstruerad och de organisationer och sammanhang som studerades sågs vara under ständig påverkan och förändring av aktörerna inom den.

2.2.1 Abduktiv forskningsansats

Den abduktiva forskningsansatsen beskrivs som ett samspel mellan den induktiva och deduktiva ansatsen då den växlar mellan teoretisk och empirisk reflektion (Alvehus, 2013). En deduktiv ansats tar utgångspunkt i tydliga hypoteser och teorier som sedan ställs mot praktiken. En induktiv ansats däremot utgår från det empiriska resultatet och bygger slutsatserna utifrån resultatet (Alvehus, 2013). Vi valde att använda oss utav den abduktiva forskningsansatsen dels för att den har ett parallellt förhållningssätt till teori och empiri men även för att den upplevs ge en tydligare helhetsbild av det studerade området.

2.3 Urval

Vid insamling av det empiriska materialet användes ett målinriktat urval där företag och representanter valdes utifrån deras erfarenhet och kunskap som är av direkt relevans till vårt tema och frågeställning. Bryman (2011) poängterar innebörden av ett målinriktat urval, som innebär ett icke-sannolikhetsurval där forskaren strategiskt väljer ut deltagare som matchar forskningens syfte, samtidigt som de ska säkerställa ett mått på variation som slutligen ska forma resultatet. Samtliga företag som kontaktades driver försäljning både online och offline vilket sågs som ett krav för studien och för att få en tydlig bild men även ett djup i analysen skiljer sig företagens affärsområden och storlek åt.

Samtliga företag kontaktades först via mejl där kundtjänst i flera fall hänvisade oss till rätt personer på företagen. Därefter hölls mejlkontakt följt av telefonkontakt där tid och eventuell plats bestämdes för intervjuerna som hölls i slutet av april samt början på maj. De intervjuer som hölls ansikte mot ansikte genomfördes på företagets huvudkontor och i anslutning till butiken. Eftersom vi ville ha en kvalificerad spridning på materialet var det ett aktivt val från vår sida att både prata med butiksansvariga samt representanter från företagets huvudkontor. Intervjuerna bokades in enligt överenskommelse och för att få bra spridning hölls två intervjuer per dag. Första intervjun hölls med marknadskoordinatör för Svenssons i Lammhult. Samma dag hölls även intervjun med Addnatures Retail Manager. Dagen därpå genomfördes intervjuerna med Ellos butik- och etableringsansvariga samt Växjö Elektriskas ägare. Veckan efter hölls intervjun med grundaren för HILKEindesign och slutligen hölls intervjuerna med Nordic Feels Supply Chain Manager samt både Cenino Donnas butikschef och delägare.

Företag	Befattning	Intervjumetod	Intervjulängd
Addnature	Retail Manager	Telefonintervju	Cirka 1 h
Cenino Donna	Butikschef samt delägare	Ansikte mot ansikte	Cirka 1,5 h
Ellos	Butik- och etableringsansvarig	Telefonintervju	Cirka 30 min
HILKEindesign	Grundare och designer	Telefonintervju	Cirka 1 h
Nordic Feel	Chief Trading & Supply Chain	Ansikte mot ansikte	Cirka 1 h
Svenssons i Lammhult	Marknadskoordinatör	Telefonintervju	Cirka 45 min
Växjö Elektriska	Ägare/ VD	Telefonintervju	Cirka 30 min

2.4 Semistrukturerade djupintervjuer

Eftersom studien genomförts utifrån en kvalitativ forskningsmetod har semistrukturerade djupintervjuer tillämpats för empiriinsamling. Semistrukturerade intervjuer kan tas för att vara den vanligaste intervjuformen när ett tema används som riktning (Alvehus, 2013). Det som ansågs vara av vikt inför intervjuerna var att skapa en relation till respondenterna och att de fritt skulle få svara på frågorna utan vidare känsla av styrning eller påverkan från vår sida. Som underlag till intervjuerna användes en intervjuguide, vars öppna frågor utformats för att få svar på studiens forskningsfrågor, men där möjligheten fanns för att ställa uppföljningsfrågor för att få ytterligare djup på respondenternas svar. Bryman (2011) belyser generella tumregler som är av vikt när frågor ställs till andra människor som exempelvis att undersökningens syfte och frågeställning alltid ska ha i åtanke. Ytterligare en tumregel att ta i beaktning är hur en själv skulle besvara olika frågor.

2.4.1 Genomförande av intervjuer

Alla intervjuer genomfördes när vi som forskare var väl inlästa på forskningsområdet för att säkerställa att intervjuerna skulle bli av så bra kvalitet som möjligt. Intervjuguidens underlag finns att tillgå under *bilaga 1*. Bryman (2011) benämner att det är av vikt att vara väl förberedd och insatt i ämnet inför varje intervjutillfälle för att minska risken för att eventuella fel ska uppstå. Samtliga intervjuer spelades in vid genomförandet vilket respondenterna gav sitt fulla samtycke till.

Fem av sju intervjuer hölls via telefon på grund av långa avstånd till representanterna. Dock finns det en viss kritik kring att hålla telefonintervjuer som insamlingsmetod. Enligt Jacobsen (2002) riktas kritik mot detta tillvägagångssätt för att det försvårar att både läsa av respondenternas kroppsspråk och att se om personen i fråga känner sig obekvämt med vissa frågor. Intervjuer som sker ansikte mot ansikte anses således ge mer givande och öppna samtal. Eftersom vi var medvetna om problematiken med telefonintervjuer var vi noggranna med att under dessa intervjuer se till att intervjupersonen skulle känna sig bekväm. Inledningsvis gavs en kortare introduktion till studiens syfte samt respondentens nytta och tilltänkta bidrag till vår vetenskapliga undersökning. Samtliga uppmärksammades om att de närsomhelst kunde avbryta intervjun eller avstå från att svara på vissa frågor. Syftet var att de inte skulle känna sig tvingade, utan att de snarare kunde prata fritt om sådant som stod i relevans för vårt arbete. Till att börja med fick respondenten beskriva sin roll på företaget och sedan berätta om företagets resa samt historia som en öppning till samtalet. Därefter ställdes frågor utefter intervjuguiden kring den fysiska butiken, multikanalförsäljning samt varumärke men vid flertalet tillfällen kunde intervjuguiden frångås för att respondenterna redan berört vissa av

frågorna. Dessutom förekom ofta följdfrågor när respondenten kom in på områden som var av intresse.

2.5 Dokumentanalys

Som komplement till empiriinsamlingen genomfördes dokumentanalyser av samtliga företags hemsidor för att se hur användarvänlig respektive hemsida var gentemot konsumenterna och för att se hur pass integrerade online- och offline-kanalerna verkar. Vid val av empiriinsamling ska materialet som tillhandahålls i insamlingen vara av relevans för forskningsfrågan (Alvehus, 2013). Eftersom studien ställer frågan om hur integrationen ser ut bedömdes en analys av hur online-kanalen verkar i förhållande till den fysiska kanalen, vara av stor nytta för att besvara denna. Bryman (2011) särskiljer virtuella dokument som källa eftersom de växt fram på senare tid. Det påtalas som viktigt att vid användandet av dessa hålla sig till kriterier som autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet (Scott 1990 i Bryman, 2011). Vid undersökningen av hemsidorna har detta tagits i beaktning. Dokumentanalys har genomförts på följande hemsidor: www.addnature.com, www.cenino.com, www.ellos.se, www.hilkeindesign.com, www.nordicfeel.se, www.svenssons.se, www.vaxjoelektriska.se. Totalt var det en analys av dokument som motsvarar cirka 14 sidor, förstasidorna samt webbsidorna med information om deras fysiska butik.

Som underlag vid analysen användes en checklista (*bilaga 2*) med utvalda indikationer på integration för att underlätta bedömningen av förekomst av integration. Även hur hänvisning till den fysiska butiken bedrivs och hur de i online-kanalen uppmuntrar till besök i fysisk butik analyserades. Med forskningsfrågorna i åtanke, analyserades även respektive företags användning och kommunikering av varumärket genom att se på vilket sätt de framhäver det som värdeskapande för kunden att besöka deras fysiska butik.

2.6 Observation

För att bredda empiriinsamlingen valde vi dessutom att utföra observationer. Intentionen med observation är att studera interaktionen mellan människor i naturliga situationer. Således är det viktigt att undvika att man som observatör påverkar eller förvränger det naturliga i situationen man studerar (Alvehus, 2013). I samband med intervjuerna i Växjö utfördes observationer i Cenino Donnas, Nordic Feels och Växjö Elektriskas butik. Svenssons i Lammhults butik i Malmö besöktes vid ett senare tillfälle. Sammanlagt spenderades en timme i respektive observerad butik. Att utföra

observationerna efter intervjuerna möjliggjorde att vi kunde undersöka hur det som sades i intervjuerna omsätts i praktiken. Detta erbjöd ytterligare ett perspektiv på värdeskapandet och integrationen av fysisk butik och var således till hjälp i bevarandet av våra forskningsfrågor. Det var en dold observation där vi inte gjorde oss kända för butikspersonalen eller kunderna som besökte butiken. En dold observation löser till viss del problematiken med att få tillträde till en miljö och att de som observeras uppträder självmedvetet (Bryman & Bell, 2011). Alvehus (2013) påpekar dock att det finns etiska dilemman när man betraktar människor utan deras vetskap, men att dessa mildras när observationen sker i publika miljöer. En dold observation valdes för att vi ämnade studera ett så naturligt sammanhang som möjligt utan konstlade beteenden. Vidare försvaras den etiska hållningen med att vi befann oss i en offentlig miljö och undvek personliga utlämnanden.

Under observationen var vi särskilt intresserade av personalens roll eftersom de representerar företaget. Det var en ostrukturerad observation där vi hade forskningsfrågorna i åtanke men vi ville behålla en flexibilitet och inte begränsa oss till ett särskilt fokus (Bryman, 2011). Under observationen fördes anteckningar för att undvika att vi skulle glömma bort viktiga skeenden, intryck eller våra reflektioner. Anteckningarna fördes i mobilen för att inte vårt uppträdande skulle uppfattas som märkligt och utmärka oss som observatörer (Bryman & Bell, 2011).

Ellos, HILKEindesign och Addnatures butiker var geografiskt sett svåra att besöka så därför utfördes ingen observation där. Dock bedömde vi att frånvaron av tre av sju företag inte hade nämnvärd betydelse eftersom empiriinsamlingen ytterligare stärktes av de fyra observationer som ändå kunde genomföras.

2.7 Bearbetning av empiri

Som nämnt spelades samtliga intervjuer in för att lättare kunna ta in nya aspekter och även bidra till noggrannare tolkningar av respondenternas svar (Bryman, 2011). På så vis kunde vi även analysera respondenternas svar ytterligare genom att vi vid upprepade genomgångar och uppspelningar kunde ta del av det inspelade materialet. Det finns både för- och nackdelar med att spela in intervjuer då inspelningen i vissa fall kan hämma den intervjuades svar och sätt att uttrycka sig (Alvehus, 2013). Bryman (2011) poängterar ytterligare att det är en väldigt tidskrävande och i många fall problematisk process att skriva ut genomförda intervjuer som benämns som transkribering. Eftersom transkriptionen är det första steget till analysen valde vi att transkribera varje intervju samma dag som de genomfördes för att snabbare kunna påbörja analysprocessen.

När ytterligare empiri från både dokumentanalys och observation hade insamlats, tillkom ett behov av att bearbeta materialet inför analysarbetet. Rennstam och Wästerfors (2015) föreslår en sortering, reducering och argumentering av materialet som svar på de kaos- och representationsproblem som uppstår med ett så pass omfattande material. För att få en överblick sorterades därför först materialet, därefter påbörjades en reducering där mycket material skalades bort till förmån för det som var av främsta intresse och skulle argumenteras för i studien. Vid denna reducering lästes samtliga transkriberingar, fynden från dokumentanalysen samt anteckningarna från observationerna noggrant igenom i jakt på övergripande teman. Tydligt framkom gemensamma nämnare som användes som stöd i analysen för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Dessa var den fysiska butikens upplevelse, ett starkt varumärke samt integration av försäljningskanaler.

2.8 Etiskt förhållningssätt

Vid samhällsvetenskapliga undersökningar finns det några etiska principer att ta hänsyn till som benämns som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011). Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagarna om undersökningens syfte men även poängtera att deltagandet i undersökningen är frivilligt och att de när som kan välja att lämna intervjun. Samtyckeskravet går ut på att deltagarna själva bestämmer över sin medverkan genom att de när som helst kan avbryta intervjun eller vägra att besvara en fråga. Konfidentialitetskravet innebär att samtliga deltagares personuppgifter ska behandlas med största möjliga konfidentialitet så att obehöriga ej kan komma åt dem. Nyttjandekravet innebär att allt insamlat material endast används som forskningsändamål (Bryman, 2011). Dessa etiska principer har under studiens genomförande tagits i beaktning och samtliga deltagare informerades om principerna. Respondenterna har därför valts att anonymiseras och kommer benämnas utifrån deras befattning i företaget.

2.9 Studiens tillförlitlighet

Inom kvalitativa forskningsstudier kan kriterier som tillförlitlighet och äkthet vara lämpliga att följa istället för reliabilitet och validitet, eftersom förståelse snarare än mätning är ändamålet med dessa undersökningar (Bryman, 2011). Forskningen har eftersökts vara tillförlitlig i den bemärkelse att den ska vara trovärdig, överförbar, pålitlig och vara möjlig att styrka och konfirmera i enlighet med Guba och Lincolns (1985 i Bryman och Bell, 2013) kriterier.

Det är taget i beaktning att vår studie inte kan avteckna en social verklighet på ett objektivt vis. Därför har vi säkerställt att vi har hanterat empirin på ett trovärdigt sätt genom att vara metodiska i forskningsprocessen samt att vid intervjun försäkra oss att vi förstått respondenterna rätt. Vidare belyser Guba och Lincoln (1985 i Bryman och Bell, 2013) vikten av djup snarare än bredd inom kvalitativa forskningar, eftersom målet är att ge en fyllig och tät redogörelse av den sociala verklighet som studeras. Gällande överförbarhet har därför ett djup i insamlingen av empirin eftersökts genom att ställa relevanta frågor som ger en grundlig förståelse för hur företagen ser på sin verksamhet. Dessutom har det kompletterats med ytterligare empiri inskaffad genom dokumentanalys och observation. Förhoppningen var att det belyser hur företag arbetar i dessa fält, även om studien inte är replikerbar som vid kvantitativ forskning.

Guba och Lincolns (1985 i Bryman och Bell, 2013) pålitlighetskriterium har mötts genom att uppsatsen har haft en tydlig forskningsprocess samt transparens i allt från val av problem, förarbete och insamling av empiri till bearbetning av empiri, analys och resultat. Slutligen har möjlighet att styrka och konfirmera åstadkommit genom att i den mån det går i en studie av detta slag, som är subjektiv i sin natur, ge en så rättvis bild som möjligt av forskningsämnet och de personer och företag som medverkat med information. Därför har vi strävat efter att personliga vinklingar inte ska ha en inverkan på studien enligt Guba och Lincolns (1985 i Bryman och Bell, 2013) anvisning.

Vid kvalitativ forskning förekommer en viss grad av fördomar och partiskhet som Morse (2015) uppmärksammar. Det kan till exempel ha utslag i valet av forskningsfrågor och valet av intervjupersoner. Detta är vi som genomfört studien medvetna om men anser samtidigt att detta är ofrånkomligt och även något som kan vara till nytta eftersom det bidrog till mer engagerande intervjuer. Eftersom vi inte eftersökte absolut objektivitet utan förståelse, bedömde vi att vi uppfyller både tillförlitlighet och syftet med uppsatsen genom att arbeta efter kriterierna.

2.10 Presentation av medverkande företag

Addnature har bedrivit sin verksamhet online sedan år 2000 och deras första fysiska outdoor-butik öppnades 2004 och sedan dess har ytterligare två butiker öppnats. Våren 2013 etablerade företaget sin verksamhet även på den europeiska marknaden för ökad spridning av det moderna friluftslivet.

Cenino Donna började sin resa med en fysisk butik i Kristianstad som sedan utökades med ytterligare butiker i både Växjö och Karlskrona. För drygt två år sedan etablerades online-butiken som ett komplement till de fysiska butikerna som erbjuder såväl svenska som internationella modemärken.

Ellos grundades 1947 och företaget var till en början en fabriks- och handelsfirma, som sedan utvecklades till ett postorderföretag som idag erbjuder kunden multikanalförsäljning inom både mode och heminredning. 2016 öppnades företagets första konceptbutik i Mall Of Scandinavia utanför Stockholm och under våren öppnar deras andra konceptbutik i centrala Göteborg.

HILKEindesign är inredningsföretaget som startades vintern 2014 genom en webbutik som erbjöd konsumenterna ett fåtal produkter. Efterfrågan ökade snabbt vilket resulterade i att webbutiken utvecklades och knappt ett år senare slog de upp portarna till den fysiska butiken som idag finns i Linköping.

Nordic Feel som har sitt säte i Växjö, grundades 2006 och de var då en av de tidigaste online-butikerna i Sverige att erbjuda skönhet. Idag är företaget en av de ledande skönhetsbutikerna i Norden. Bolagets kombinerade butik och frisörsalong öppnades sedan våren 2015.

Svenssons i Lammhult grundades som ett snickeri utanför den småländska lilla staden Lammhult för 120 år sedan. Företaget var en av de första inredningsbutikerna att erbjuda konsumenten en digital försäljningskanal. Idag är företaget ledande inom svensk detaljhandel och de har möbelbutiker i Stockholm, Göteborg, Malmö och Lammhult.

Växjö Elektriska, som till namnet sett grundades i Växjö 1944, har sedan starten haft som ambition att ljussätta Småland. Växjö Elektriska bedriver både fysisk och digital verksamhet sedan några år tillbaka och hösten 2017 öppnades företagets andra butik med lokalisering i Stockholm.

3. Teoretisk referensram

Det teoretiska kapitlet inleds med vad tidigare forskning kommit fram till följt av fördelarna med online, offline och multikanalförsäljning. Vidare presenteras innebörden av att gå från multichannel till omnichannel vilket här benämns som kanalintegration. Därefter presenteras teorin om perspektiv kring värdeskapande. Tillsammans ska dessa teoretiska utgångspunkter vara ett stöd för att förstå såväl det centrala inom forskningsområdet som att besvara uppsatsens forskningsfrågor och uppnå syftet.

3.1 Tidigare forskning

Tidigare forskning i området har först och främst konstaterat att teknologi drastiskt har förändrat konkurrensen inom detaljhandeln genom tillkomsten av nya köp- och försäljningskanaler, ny marknadsmix och förändrade konsumentbeteenden (Verhoef, Kannan & Inman 2015). Enders och Jelassi (2000) redogör redan i början av 2000-talet för att butiker med enbart en kanal inte kommer att finnas i framtiden eftersom kunder förväntar sig närvaro i flera forum. Vidare menar de att de butiker som lyckas integrera dessa kanaler kommer att bli framstående i konkurrensen. Forskningen som har bedrivits kring temat multichannel och omnichannel har därefter främst centrerat kring integrationen av de olika kanalerna och de fördelar butiker kan dra av detta (Cao & Li, 2015; Zhang, Ren, Wang & He, 2018). Det har växelvis förekommit forskning kring företag som bedriver endast multichannel, men även de som integrerar kanalerna likt omnichannel (Kotzab, Brusset, Teller & Picot-Coupey, 2016; Verhoef, Kannan & Inman, 2015). Mestadels är det forskning kring fysiska butiker som adderar en online-handel, men i och med att internets framväxt möjliggjorde etablering online i första taget, har även Clicks-to-Bricks blivit ett uttalat fenomen som har studerats.

Ett viktigt bidrag inom Clicks-to-Bricks är Avery, Steenburgh, Deighton och Caravella (2012), vars undersökning klargör ifall öppnandet av en fysisk kanal resulterar i att den befintliga butiken tappar försäljning. Detta benämner de som kannibalisering. Studien fastslår att ett tillskott av en fysisk butik har en kannibaliseringseffekt på den gamla kanalen till en början, men i det långa loppet ökar kundtillförsen. Förutom kannibalisering finns andra risker med att ha flera kanaler. "Research-shopping", benämningen på när kunder utnyttjar den fysiska kanalen för att sedan handla online, omnämns i ett flertal studier som exempel på en sådan risk (Herhausen, Binder, Schoegel & Herrmann, 2015; Pauwels & Neslin, 2015).

3.1.1 Online-handelns fördelar

Online-handel är förknippad med ett antal fördelar gentemot fysisk handel. Först och främst är kostnaderna associerade med driften lägre än för fysisk butik (Sharma & Krishnan, 2002). Dessutom är räckvidden i form av de människor man når oändligt mycket större. Med en online-butik kan det geografiska upptagningsområdet sträckas över lokala, eller till och med nationella, gränser eftersom allt som krävs är en internetuppkoppling (Enders & Jelassi, 2000). Online-handel innebär även att tillgängligheten ökar eftersom internet möjliggör för kunden att handla dygnet runt (Prasarnphanich & Gillenson, 2003). Dessutom kan online-butikerna erbjuda ett större och bredare produktsortiment än vad de fysiska butikerna kan, eftersom fysiska butikers lagerhållning i många fall är betydligt mindre än vad en webbaserad aktör kan ha (Sharma & Krishnan, 2002). Prasarnphanich och Gillenson (2003) nämner även den kundbekvämlighet som kan uppstå av att handla online. Dels minskar trängseln som kan uppstå i fysiska butiker, dels besparas kunden besväret av att stå i kö. Vidare möjliggör även internet för bättre produktinformationer om specifika varor (Prasarnphanich & Gillenson, 2003).

3.1.2 Fysiska butikers fördelar

Många av de aspekter som online-butiker saknar är de fördelar som fysiska butiker kan dra nytta av. Fysiska butiker har lätt att bygga förtroende till sina kunder som leder till en mer inarbetad kundkrets. Dels på grund av en ökad kännedom om varumärket, dels för att fysisk butik ger ett mer etablerat intryck (Enders & Jelassi, 2000; Frasquet, Mollá Descals & Ruiz-Molin, 2017). Dessutom har servicepersonalen stor betydelse, vars närvaro underlättar för relationsskapande vilket är något som digitala kanaler har svårt att leva upp till (Sharma & Krishnan, 2002).

Vidare finns en fördel för fysiska butiker i att konsumenten erhåller produkten omedelbart och inte måste invänta leverans (Prasarnphanich & Gillenson, 2003). Till följd av detta kan kunden även känna större tillit till att produkten lever upp till de förväntningar som de kan tänkas ha. Vid köp online däremot, erhålls inte fullständig information eftersom kunden inte har möjlighet att känna och klämma på varan. För en online-butik kan detta ha negativa påföljder som kan innebära att kunden börjar tvivla på om köpet ska genomföras. Vidare är risken för retur av köpet hög, speciellt i produktkategorier där känn-och kläm-aspekten är viktig (Bell, Gallino & Moreno, 2014). Vid ett fysiskt butiksbesök ges istället kunden möjligheten att både känna, klämma och prova produkten innan ett köp genomförs. Vidare får kunden möjlighet att interagera med personalen som i sin tur kan uppmuntra kunden till köp genom personlig service och råd, vilket som nämnt är svårt att

åstadkomma genom den digitala kanalen (Sharma & Krishnan, 2002).

Genom servicepersonal samt känn och kläm erbjuds kunden en upplevelse i fysisk butik, vilket är en stor fördel gentemot online-handeln (Sharma & Krishnan, 2002; Prasarnphanich & Gillenson, 2003). Upplevelsedimensionen är viktig för fysiska butiker i den mening att kunders köpbeteende i hög grad är kopplat till det känslomässiga läge de befinner sig i. Detta är i sin tur under påverkan av stimuli i butiken såsom dofter, musik, människor och ljussättning (Ishita & Suhsma, 2015). Bitner (1992) beskriver hur servicelandskapet, där servicemötet tar plats, har kognitiva, emotionella och fysiska effekter på både anställda och kunder som avgör hur de interagerar och beter sig. Ett företag kan försöka kontrollera dessa beteenden genom att använda lämpliga stimuli i den fysiska utformningen för att locka fram önskvärda känslor och beteenden. Fysiska butiker kan genom detta således tillgodose både det praktiska och hedonistiska behovet hos konsumenten (Ishita & Suhsma, 2015). Dessutom tillförs även emotionella och sociala värden genom den mänskliga interaktionen, vilket gör att en fysisk butik skapar högt shoppingvärde hos kunden (Hagberg et al., 2017).

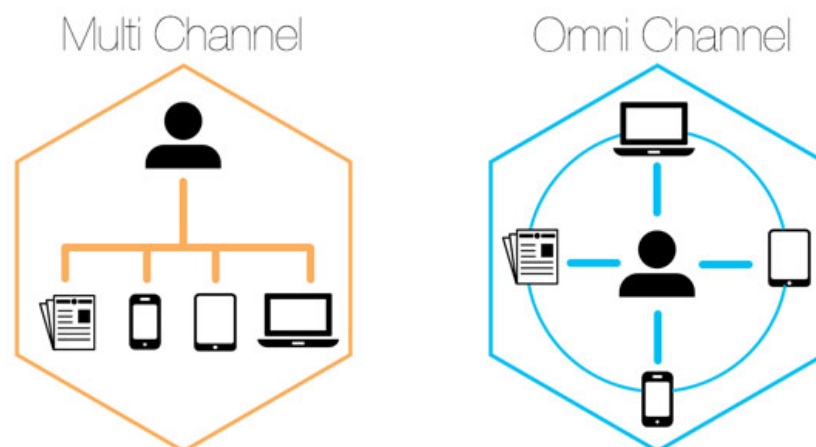
3.1.3 Multikanalförsäljningens fördelar

Multikanalförsäljning, med både online- och fysisk butik är idag vanligt förekommande. Allt fler företag väljer att expandera sina verksamheter från att endast erbjuda en försäljningskanal till att erbjuda flera kanaler (Brynjolfsson et al., 2013 i Hübner, Wollenburg & Holzapfel 2016; Verhoef et al., 2015). Till följd av att såväl återkommande som nya kunder har flera kanaler att handla i ökar försäljningen och varumärket stärks, detta benämns som synergieffekter och är en viktig anledning till varför företag etablerar flera kanaler (Avery et al., 2012; Fornari, Fornari, Grandi, Menegatti, Hofacker, 2016). Vidare har multikanala verksamheter som börjat offline visat sig kunna åtnjuta synergifördelar såsom mer befäst kundlojalitet när förtroendet för offline-kanalen överförs till den nya online-kanalen (Frasquet, Mollá Descals & Ruiz-Molin, 2017). Som tidigare nämnt visar även forskningen att närvaro i flera forum är nödvändigt eftersom konsumenters shoppingvanor har förändrats över tiden. Eftersom online-kanaler och offline-kanaler har olika för- och nackdelar kan de tillsammans stärka varandra och erbjuda konsumenten en större valmöjlighet.

3.1.4 Från multichannel till omnichannel

Nuförtiden talas det om multichannel retailing och omnichannel retailing och distinktionerna dem emellan. Idag förväntar sig kunder service i multipla kanaler (Handelsrådet, 2017) och lyckas företag

integrera dessa kanaler med kunden i centrum, skapas vad som kallas kanalintegration (Herhausen et al., 2015; Kotzab et al., 2016; Cao & Li, 2015; Zhang et al., 2018). Att lyckas gå från enbart multichannel till omnichannel är därmed att gå från att behandla de olika kanalerna som skilda enheter med skilda kundgrupper, till att skapa en sömlös helhetsupplevelse för kunderna där försäljningskanalerna samverkar oavsett om det är online eller offline (Blom, Lange & Hess, 2017; Zhang et al., 2018). Brynjolfsson, Yu och Rahman (2013) prognos är att handeln i framtiden kommer vara ett enda stort showroom där det fysiska och digitala verkar gränsöverskridande.



Figur 1. Multichannel till omnichannel. Källa: Envano.

Inom omnichannel samverkar ett företags samtliga kanaler medan inom multichannel har företag ingen möjlighet att kontrollera integrationen. Det finns ytterligare skillnader som särskiljer omnichannel från multichannel. Omnichannel har större räckvidd än multichannel, eftersom de även inkluderar sociala medier och övriga touchpoints som gör att kunden enkelt kan navigera sig direkt till den fysiska butiken, online-butiken samt den mobila enheten (Shen, Sun & Wang, 2018). Omnichannel har även visat sig fördelaktig i den bemärkelse att kunder kan nyttja de olika funktioner som företag integrerat i sina kanaler. Idag är kunder vana vid och förväntar sig kunna hämta varor de köpt online i fysisk butik, att kunna se lagersaldo i respektive kanal samt att de enkelt kan växla mellan olika kanaler i köpprocessen (Melero, Sese & Verhoef, 2016). Det är således viktigt att butiker idag tillhandahåller sådana omnichannel-lösningar. Att kunna returnera produkter i fysisk butik som köpts online anses till exempel öka både kundbekvämlighet och kundtillfredsställelse och det förser dessutom företaget med en extra möjlighet till försäljning under kundens butiksbesök (Hübner et al., 2016).

3.1.5 Kanalintegration

Fördelarna med omnichannel och dess kanalintegration är att det förmedlar ett enhetligt varumärke och för med sig synergieffekter såsom ökat konsumentförtroende, och slutligen ökad försäljning (Cao & Li, 2015). Detta på grund av att kunden har fler kontaktytor till företaget som underlättar i köpprocessen (Melero et al., 2016). Genom den kanalintegration som många butiker erbjuder, kan de i större utsträckning förse sina kunder med en service som de kan nyttja var de än befinner sig samt närsomhelst på dygnet de vill genomföra ett köp (Zhang et al., 2018). Till följd av större fokus på omnichannel har detaljhandeln fått allt mer digitala inslag som ska underlätta sammanflätningen av kanalerna. Idag tillhandahåller många leverantörer digitala lösningar som ska användas som en del i olika butikskoncept (Hagberg et al., 2017). För butiker har digitaliseringen medfört möjlighet till spårning av kunders rörelser och informationsinhämtning. Dessa kan sedan användas till anpassade kampanjer och skräddarsydda kunderbjudanden som kan bidra till ökad försäljning (Blom et al., 2017).

Samtidigt finns det risker och således vissa nackdelar med att integrera kanalerna eftersom det har visat sig vara kostsamt både gällande investeringar och returhanteringar (Pauwels & Neslin, 2015; Ofek, Katona & Sarvary, 2011). Vidare kan det åsamka svårigheter gällande sortiment och lagerhållning (Kotzab et al., 2016; Prasarnphanich & Gillenson, 2003) samt bidra till företeelser som kannibalisering och "research-shopping". Bell et al. (2015) visar att showrooms, en fysisk yta där onlineföretaget ställer ut sina varor, ökar i och med omnichannel. Deras studie visar att det har positiva utslag för företaget i termer av marknadsföring och efterfrågan, men också för kunden som kan välja vilken typ av information om varan som behövs innan köp. Däremot har detta medfört showrooming, som likt research-shopping betyder att en kund är inne i fysisk butik för att erhålla information men samtidigt använder mobilen för att jämföra med andra kanaler och butiker (Rapp, Baker, Bachrach, Ogilvie & Beitelspacher, 2015). Li, Liu, Lim, Goh, Yang och Lee (2018) utgår från detta i sin studie och menar att dessa beteenden kan riskera effektiviteten med omnichannel. Författarna visar dock att showrooming som beteende är positivt eftersom det minskar kundens osäkerhet om butiken och att det därför bör uppmuntras vid kanalintegration (Li et al., 2018). Att kundens informationsinsamling underlättas är således av värde för såväl kund som företag.

3.2 Värdeskapande

Värdeskapande är ett brett begrepp som här är konkretiserat genom servicelogik och varumärkeslogik. Dessa perspektiv på värdeskapande bedöms lämpliga eftersom de är applicerbara

i en företagskontext. De är även tätt sammankopplade eftersom de är inriktade på marknadserbudanden samt att de båda inkluderar såväl företag som kunder i skapandet av värde.

3.2.1 Servicelogik

I takt med att fokus har landat på konsumentens tillfredsställelse i allt större utsträckning, markerar Lusch och Vargo (2014) att ett skifte skett från goods dominant logic till service dominant logic som ett perspektiv inom marknadsföring. Service dominant logic tillskriver produkten mindre vikt än i goods dominant logic, för att istället inbegripa konsumenten i högre grad eftersom denne har rollen som medskapare och avgörare av värde i serviceprocessen. Därmed talar de om värde-i-användning, snarare än värde-i-utbyte vid köp av produkter, för att inkludera mer i köpet än att bara erhålla en produkt (Lusch & Vargo, 2014).

Grönroos (2008) skiljer mellan varulogik och servicelogik i marknadserbudanden som överensstämmer med goods dominant logic och service dominant logic. Essensen inom servicelogik är "att underlätta processer som främjar värdeskapande i kundernas dagliga aktiviteter och processer" (Grönroos, 2008: 66). Värdeskapande beskrivs vara att kunden upplever att en vara eller tjänst förbättrar något som de inte skulle erhållit på annat sätt. Innebörden av service dominant logic inom marknadsföring är därmed att företag måste skapa värde tillsammans med konsumenten genom att interagera och erbjuda service på det sätt som kunden upplever förbättra (Skålén, Gummerus, von Koskull & Magnusson, 2015).

Service dominant logic som lins vid studerandet av värdeskapande har applicerats i forskning kring värdeerbudanden och hur företag kan innovera dessa genom att med nya resurser ge kunden nya sätt att skapa värde på (Skålén et al., 2015). Exempel på nya resurser som kan ge upphov till nytt värdeskapande enligt service dominant logic är självbetjäningssystem (Hilton & Hughes, 2013) eller andra teknologiska lösningar som leder till högre kundengagemang (Leckie, Nyadzayo & Johnson, 2018). I ett bredare perspektiv kan en resurs vara allt som integreras i det värdeerbudande ett företag ger konsumenter, till exempel mer abstrakta constellationer som erfarenheter, värderingar eller själva varumärket i sig (Aal, Di Pietro, Edvardsson, Renzi & Guglielmetti Mugion, 2016). Själva värdet i ett värdeerbudande kan således ligga i varumärket som är immateriellt (Lusch & Vargo, 2014).

3.2.2 Varumärkeslogik

Marknadsföring har alltid handlat om att skapa värde för kunden, men Madden, Fehle och Fournier (2006) menar att företag nu ser varumärket som värdefullt i ett bredare perspektiv och därför inkorporerar fler aktiviteter till att bygga varumärket. Det har inneburit en förflyttning av varumärket från att vara en ägodel som företaget skapar och erbjuder kunden, till en allomfattande process där flera intressenter är inblandade i skapandet av varumärkesvärdet. Således är denna nya varumärkeslogik kopplat till servicelogik på så vis att det både är kunder och företag som tillsammans avgör varumärkets värde genom deras uppfattning om varumärkets värde-i-användning (Merz, He & Vargo, 2009).

Prahalad och Ramaswamy (2004) styrker genom påståendet att kunder idag vill interagera med företag, och att den upplevelsen bidrar till värdeskapandet och varumärkesuppfattningen. De förtydligar att värdeskapandet inte bara tar plats vid köptillfället som i mer traditionell marknadsföring, utan all interaktion kund och företag emellan spelar in i värdeskapandet. Därför är tillgänglighet och transparens viktiga byggstenar för företag så att de kan erbjuda kunden större interaktionsmöjligheter, speciellt nu när kunder är allt mer informerade och inriktade på att föra en dialog. Företag bör därför hänge sig i denna dialog och lära sig vad kunden uppskattar och förväntar sig, eftersom den tillsammans skapade upplevelsen blir företagets varumärke (Prahalad & Ramaswamy, 2004). I förlängningen interagerar kunder därför med varumärken och är det värdefulla upplevelser som skapas är det troligt att kunden dessutom utvecklar lojalitet till varumärket (Gentile, Spiller & Noci, 2007 i Shamim, Ghazali & Albinsson, 2016).

4. Analys

Analyskapitlet ämnar diskutera den teoretiska referensramen och det empiriska materialet för att tillsammans med studiens syfte och forskarnas tolkningar komma fram till en slutsats. Den fysiska butikens upplevelse, enhetligt varumärke samt integration av försäljningskanaler är analysens huvudteman.

4.1 Den fysiska butikens upplevelse

Att gå in i en fysisk butik där alla sinnen inkluderas bidrar i många fall till en bättre köpupplevelse för kunden. Butiksmiljön spelar således en betydande roll i kundmötet där även servicepersonalens inspirerande bemötande är av vikt. Att ha en fysisk kanal vid sidan av sin online-kanal påtalas därför vara bra eftersom en fysisk butik skapar upplevelser som kan ha en positiv inverkan i form av trafik även till online-kanalen.

4.1.1 Servicepersonalens betydelse

I ett flertal av intervjuerna har intervjupersonerna nämnt att butikspersonalen har en betydande roll för respektive företag eftersom det är de som är ansiktet utåt för verksamheten. Det tydliggjordes dessutom från samtliga att service är vad varje företag står för och det vill de förmedla till sina kunder i framförallt den fysiska kanalen. Hagberg et al. (2017) beskriver hur servicepersonalen både skapar och tillför emotionella och sociala värden genom sin mänskliga kontakt till kunden. Ägaren för Växjö Elektriska beskriver i intervjun fördelen med att ha den fysiska butiken som en försäljningskanal och vad den förmedlar till kunden:

Det är ju att visa sina produkter, och sen är det ju att man på ett lättare sätt kan, ja men kommunicera med kunderna, alltså om ja speciellt med vår kunskap... Det är ju jätteskillnad att få in kunden i butiken och få möta den där... Sen känner vi ju att då säljer vi ju hela upplevelsen i butik, för de går ju inte riktigt att få fram samma i en nätbutik... (Intervju med Växjö Elektriska).

Att sälja och framförallt dela köpupplevelsen och glädjen med kunden bekräftas av samtliga företag som viktigt. Butikschefen på Cenino Donna belyser även det personliga mötet som en bidragande faktor: "Det är ganska trevligt att få liksom en personlig connection med dom som jobbar i butiken och man får en trevlig upplevelse till sitt köp också". Delägaren tillägger även under samtalet att de vill förmedla en lifestyle-känsla med sitt butikskoncept men att det även är andra parametrar som spelar in, exempelvis att kunden ska ha kul och att de ska ges en upplevelse i butik. Den fysiska butiken har därför en viktig roll för företag som har flera kanaler eftersom det är där företagen menar

att de får en relation till sina kunder genom interaktion och positiva upplevelser. Detta stärks av teorin om fysiska butikers fördelar eftersom det är dessa sociala och upplevelsedimensionella aspekter som anses vara viktiga för att bidra till shoppingvärde hos kunden. I förlängningen har detta även värde för butiken när kunderna utvecklar en vilja att fortsätta handla där, online såväl som offline.

Grundaren för HILKEindesign berättar att i Linköping där företaget bedriver en fysisk butik, har personalen gjorts välkända för sin fantastiska service gentemot kunderna. Vidare menar hon att personalen har varit en av de viktigaste faktorerna till butikens framgång: "Jag har anställt drivna människor som kostar lite mer men som gör ett jävla bra jobb. Så jag är jättenöjd, personalen är nog en jättestark grupp och alla hjälper varandra och tycker om varandra och alla är öppna". Hon berättar även att kunder med jämna mellanrum kunde komma in till butiken, inte i syfte att handla utan för att prata med den trevliga personalen. Kunden känner således att butiken erbjuder en god service som är av värde för dem, vilket går i linje med teorin om service dominant logic där hela serviceprocessen och inte bara produkten spelar in i värdeskapandet (Lusch & Vargo, 2014). Detta pekar på den betydelse en fysisk butik med servicepersonal har i ett bredare perspektiv än enbart försäljning, såsom möjlighet att skapa relationer.

4.1.2 Servicepersonalens påverkan

Utöver att servicepersonalen har en betydande roll i kundmötet så har de även en påverkande roll som kan vara positiv för företaget. Sharma och Krishnan (2002) belyser personalens närvaro som en viktig aspekt som underlättar för relationsskapande. Att få personlig service av kunnig personal som gör det lilla extra är många gånger grunden till att en kundrelation kan skapas. Relationen i sin tur möjliggör för företaget att öka försäljningen, men det är även troligt att ett gott rykte sprids som bidrar till kundlojalitet. Eftersom samtliga företagsrepresentanter påpekar vikten av servicepersonalens betydelse i kundmötet genomfördes observationer som nämnt i fyra av sju butiker för att få en överblick av personalens agerande gentemot kunderna. Utifrån observationerna fastställs det att personalen bidrog till försäljningen och stämningen i butiken genom deras trevliga och positiva bemötande. Följande är utdrag från observationen i Växjö Elektriskas butik:

En man går fram till kassan och ska köpa dimlampor av något slag. Han diskuterar ingående med expediten som går och kollar om de finns i butiken. Hon säger att de inte finns men att hon kan beställa och återkomma till honom på telefon. Hon uppmärksammar honom även om att priset kanske kan bli annorlunda. Han frågar varför och hon säger att han behöver dessa som går för 135 styck. Han räknar ut vad det blir och verkar missnöjd med att behöva betala ett så högt pris och säger det är löjligt för

några lampor. Hon informerar om att det blir billigare i längden med dessa för att de är mer hållbara men håller samtidigt med om det blir ett dyrare köp än vad han tänkt. Han ger ändå sitt telefonnummer till henne och hon svarar glatt att de ska återkomma när de fått in dem.

Personalen gav hela tiden ett sken av positivitet trots att mannen verkade avskräckt av att betala ett högre pris än han tänkt. Expedientens bemötande och expertis ledde till att kunden verkade omvända sin attityd till att vilja köpa lamporna i alla fall eftersom han gav henne sitt nummer och gick därifrån till synes nöjd. Utgår man från ett service dominant logic perspektiv visar detta att produkten inte alltid är det enda som bidrar till värde för kunden utan att service och värde-i-användning spelar en roll (Lusch & Vargo, 2014). Det upplevs som troligt att kunden avstått från köp av lamporna om det hade varit i online-butiken där personalens påverkan uteblir. Observationen visar således att interaktionen mellan kund och personal har positivt utslag på såväl försäljning som attityd och känsla av värde.

Vid intervjun med Retail Managern på Addnature berättar han att de jobbar med merförsäljning genom påverkan på olika vis. Han förklarar att de i fysisk butik har mer kontroll över hur kundmötet ska gå till eftersom de har möjlighet att styra samtalet. Även funktionen "Pick up in store", att kunder kan hämta varor köpta online i butik, bidrar till möjlighet för merförsäljning via interaktion med servicepersonalen:

Vi får ju in dom i butiken och då kan man jobba med det här jag pratade om tidigare, nämligen relationen till kunden och skapa en trogen kund på det sättet. Att vi kan välja vad vi pratar med dom om genom det där och så vidare. (Intervju med Addnature).

När de kommer in i butiken och ska hämta sin vara ser han det som ett ypperligt tillfälle att fråga om de behöver någonting annat och på så vis leda in kunden till ytterligare köp. Om de avstår från att köpa mer har de trots allt fått till en relation med kunden som med stor sannolikhet är värdefull för företaget.

4.1.3 Känn-och-klämaspekten

Utifrån den observation som genomfördes i Nordic Feels butik gick det att urskilja att butiken jobbar med det digitala för att öka kundens upplevelse. Utdrag från observationstillfället: "Bredvid kassan finns en skärm som visar en film med influencern Bianca Ingrosso som berättar om sina skönhetsfavoriter och hur de används i vardagen. Nedanför tvn står alla produkter hon använder i filmen."



Bild från Nordic Feels butik. Källa: Egen bild

Bitners (1992) teori om servicelandskapet är tydligt här. I Nordic Feels fall har de använt lämpliga stimuli för att frambringa en känsla av begär hos kunden. Eftersom Nordic Feels är en skönhetsbutik som säljer olika produkter med doft förbättras upplevelsen genom display av parfymflaskorna samtidigt som den ljusa färgsättningen och ljussättningen uppmuntrar till att testa, dofta men också känna och klämma på produktutbudet. Även Ishita och Suhsma (2015) belyser att påverkan av olika stimuli i butik kan bidra till en bättre upplevelse och ökad köpkraft. Stimuli såsom dofter, musik, människor, färgsättning och ljussättning är stora bidragande faktorer i fysiska butiker som företag kan dra nytta av.

En utmärkande faktor för samtliga företag som intervjuats är att de på ett eller annat vis nämner vikten av att få känna och klämma på en vara innan kunden slutför sitt köp. Känn-och-kläm-aspekten är i sig trolig att bidra till en större köpkraft eftersom företagen får möjlighet att visa upp sitt sortiment på ett sätt som lockar och leder till köp. Detta är något som styrks från Addnatures webbsida, där de välkomnar kunder in till deras fysiska butik för att få känna och klämma på ett brett produktutbud inom olika kategorier. De uppmanar aktivt sina besökare att komma in och prata med deras kunniga personal om tips och råd för en bättre aktivitetsupplevelse men också för vad som kan vara bra att tänka på inför köp av respektive produkt. Sharma och Krishnan (2002) samt Prasarnphanich och

Gillenson (2003) belyser vikten av såväl servicepersonalens betydelse som känn-och-kläm-aspekten, vilken erbjuder kunden en upplevelse i fysisk butik.

Marknadskoordinatorn på Svenssons i Lammhult lägger också under intervjun vikt vid både personalens betydelse men även fördelen med att erbjuda kunden en fysisk upplevelse av varorna i butiken:

Det beror ju just på att om du skulle köpa en fätölj, soffa eller matbord eller stol som kostar flera tusenlappar, allt från en tusenlapp till flera hundratusen, så vill man kunna klämma och känna lite och ja, få en känsla, provsitta och känna på tyget om det är rätt men också få hjälp av våra säljare med exempelvis vilka andra tyger de finns i eller om produkten finns i andra utföranden. (Intervju med Svenssons i Lammhult).

Som han poängterar är det för många betydande att kunna provsitta och känna på en specifik produkts tyg men även se vilka färgställningar den finns i etcetera för att inte få fel uppfattning om varan. Likaså Ellos butiks-och etableringsansvariga nämner att beroende på datorns upplösning så kan färgställningar bli missvisande på produkter. Som Bell et al. (2014) klargör kan det därför vara fördelaktigt att ha sett varan i verkligheten eftersom det minskar risken för felköp och retur. Även grundaren för HILKEindesign lyfter under samtalet att vissa av hennes egentillverkade mässingsprodukter behöver kännas på för att kunden dels ska skapa en förståelse för hur gedigen och tung en produkt är, dels få en uppfattning och motivering för dess kostnad. Som Li et al. (2018) menar är det ibland nödvändig att kunden fysiskt kan insamla information för att inte missuppfattningar ska ske. Att få känna och klämma men också prova en produkt innan den inhandlas minskar således kundens tvivel om varans kvalitet. I Nordic Feels fall är det fördelaktigt för kunderna i Växjötrakten att kunna komma till butiken för att exempelvis få dofta på parfymutbudet innan en beställning görs online. Butiken blir därmed en enhet där kunden fysiskt kan uppleva varan innan köp, eftersom kosmetik av naturliga skäl inte kan provas online eller går att returnera efter den öppnats och testats.

4.1.4 Butiken som ett showroom

Idag väljer många företag att gå vägen med att etablera och komplettera sin verksamhet med ett showroom. Showroom, som namnet antyder används för att kunden fysiskt ska få se och erhålla information om en produkt, men också få möjlighet att känna och klämma på en vara innan köpet genomförs online (Bell et al., 2014). Växjö Elektriskas ägare bekräftar svårigheten men också rädslan inför att driva den fysiska butiken som i framtiden kan komma att förvandlas till ett showroom:

Ja, vi är ju rädda för att bli ett showroom, ja det är vi... Vi har ju känt det speciellt i Stockholm där man är lite anonym, i Växjö får man ju en relation till kunden för det är ju en mycket mindre stad än Stockholm. Växjökunden är mer trogen och lojal, eller åtminstone har den varit trogen...det börjar tyvärr försvinna lite med nästa generation. Men i Stockholm är man ju så himla anonym så där kan man ju mer behandla oss lite illa, eller de har vi känt ibland iallafall. (Intervju med Växjö Elektriska).

Vidare förklarar marknadskoordinatoren på Svenssons i Lammhult att det finns många faktorer som spelar in och som måste bestigas för att kunna hålla sin fysiska butik vid liv. Svårigheten kring den fysiska butiken beror även på vilken strategi varje företag väljer att ha. Han menar att det finns de som väljer att gå vägen med ett showroom som i större utsträckning används ur marknadsföringssyfte. Den andra strategin går ut på att butiken ska både driva trafik och bidra till försäljning. Utifrån intervjuerna märks det att företagen har olika förväntningar på sina fysiska butiker som går i enlighet med vad marknadskoordinatoren säger. De företag som startade online har i högre grad anammat den första strategin medan de som har etablerade fysiska butiker i större utsträckning anammat den senare. Det märks emellertid utifrån observationerna att det finns en risk med att kunder snarare ser den fysiska kanalen som ett showroom även för de med etablerade koncept. Utdrag från observationen i Svenssons i Lammhults butik i Malmö:

Det är tydligt att många kunder i butiken bara är här för att titta. Personalen hälsar glatt på kunderna men vissa undviker interaktionen med personalen och vill helst hålla sig för sig själva (yngre generationen). Många lyfter på olika varor för att se priset och sen ställer de tillbaka varan på sin plats.

Här tydliggörs det att en del kunder, speciellt den yngre generationen, använder den fysiska butiken för att inhämta inspiration. Således nyttjas den som ett showroom i negativ bemärkelse för företaget vars konverteringsgrad blir låg, eftersom köp uteblir. Det finns därför en risk att den fysiska kanalen, trots sin inspirerande miljö, kan ha det svårt att bli lönsam i längden. Den forskning som bedrivs kring multikanala företag informerar om faror med flera kanaler, däribland showrooming, research-shopping och kannibalisering som talar emot att ha flera kanaler (Avery et al., 2012; Herhausen et al., 2015; Pauwels & Neslin, 2015). Det framgår dock i intervjuerna att ett flertal av företagen anser att den fysiska kanalen i sig lockar till trafik och att det i sin tur är hugget som stucket från vilken kanal pengarna kommer in:

Det är ju bättre att den går till mitt andra jag om man säger så än att den går till min andra konkurrent som inte är HILKEindesign. Så det är i och för sig inte jättedåligt heller. Att konkurrera ut sig själv som man säger. Utan jag får ju ändå in pengarna någonstans. (Intervju med HILKEindesign).

Även representanterna från Nordic Feel, Ellos och Växjö Elektriska har liknande uttalanden. Li et al. (2018) gör bedömningen att beteenden såsom showrooming istället kan ses som positiva för företag

eftersom det ändå ger en möjlighet att visa upp sig för kunden och undvika missuppfattningar om dem som företag. Därmed finns ett stöd för att fortsätta driva fysisk butik enbart i att företag på så vis kan exponera sig själva. För att ytterligare göra den fysiska butiken attraktiv och bidragande till företaget, använder allt fler butiker inom detaljhandeln digitala verktyg som en del i deras butikskoncept (Hagberg et al., 2017). Detta underlättar kanalintegrationen eftersom kanalerna på så vis kan samverka. Addnature har anammat denna trend genom digitala stationer i den fysiska butiken för att förenkla för kunden men också för att bedriva trafik till deras online-handel. Att engagera kunder med tekniska verktyg är också något som teorin menar bidrar till värde för kunden (Leckie et al., 2018). Att bibehålla sin fysiska kanal trots risken att den enbart blir ett showroom motiveras därmed av både teori och empiri genom att den ses som ett bidragande komplement i ett flerkanal-företag, eftersom den har värde även för online-kanalen.

4.2 Ett starkt varumärke

Oavsett om företaget startade offline eller online beskrivs en viktig värdeskapande funktion med flera kanaler vara att det förstärker varumärket. Genom online-handel menar företagen vi undersökt som startat offline att de kan nå ut till fler, tillhandahålla mer information och dessutom vara tillgängliga dygnet runt. För de verksamheter som startat online påtalas spridningen av varumärket som sker genom den fysiska kanalen. För dem fyller butiken en funktion av trovärdighet och ger en äkthet till varumärket. I båda fallen kompletterar därför kanalerna varandra, om än på olika vis.

4.2.1 Varumärkesbyggande genom fysisk kanal

Förstärkningen av varumärket genom fysisk butik kan ske på olika vis eftersom alla företag hade olika incitament till att bedriva offline-handel, mycket beroende på företagets etablering och karaktär. För Ellos del är det av intresse att öka medvetenheten hos allmänheten kring Ellos hem- och inredningskoncept, därför öppnades den fysiska butiken:

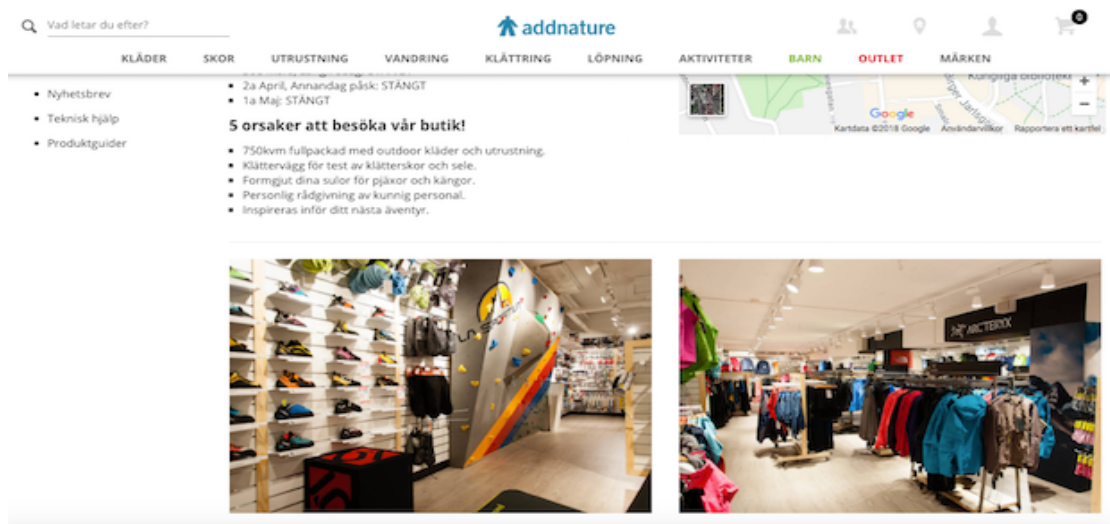
Man ville få ut det och få folk att förstå att vi faktiskt har kvalitet och vilka fina grejer vi har och sen öka modegraden genom de varumärken vi har inom Ellos Home. Så det var där det väcktes en idé att man då skulle kunna göra (...) ja men då kan folk få känna och klämma, tycka och även se på produkterna. (Intervju med Ellos).

Prasarnphanich och Gillenson (2003) bekräftar att det är möjligt att det råder en omedvetenhet och missförtroende kring varumärken som endast finns online. En fysisk kanal kan då vara en reklampelare åt företag, och därmed lösa den okunskap som finns kring varorna eller varumärket i

sig (Enders & Jelassi, 2000). Genom hela intervjun återkommer hon till att det är medvetenheten om Ellos Home som sprids med öppnandet av fysiska kanaler. Det är således inte att erbjuda ytterligare en försäljningskanal som tycks vara syftet med den fysiska kanalen, snarare att det är en kanal i vilken de kan marknadsföra sig och kommunicera kvaliteten och modegraden i varumärket.

För Addnature är det trovärdigheten kring deras expertis de vill förstärka med fysisk butik: "Det är en trovärdighet för kunderna. Att kunderna verkligen ser att, den här personen, det är en klättrare jag står och pratar med, den här killen eller tjejen kan precis allting om alla klätterskor och alla prylar runt omkring det". Som nämnt i teoriavsnittet kring fysiska butikers fördelar kan personal bidra till den unika upplevelse som fysiska butiker kan skapa (Sharma & Krishnan, 2002). Samtidigt menar teorin om varumärkeslogik att dialog och interaktion är viktiga byggstenar för att kunden ska utvärdera någonting värdefullt (Pralhad & Ramaswamy, 2004) När butikens personal interagerar med kunderna ges tillfälle till mer personlig service och framförallt möjlighet att ge råd. Genom kunnig personal kan Addnature bekräfta sin passion för äventyr och expertis inom Extremsport på ett mer trovärdigt sätt än vad som är möjligt endast online. Därmed förstärker de sitt varumärke genom personalens trovärdighet. Under intervjun påtalas denna trovärdighet ofta, samtidigt som ledordet för Addnature enligt Retail Managern är "äventyr".

Detta stärks ytterligare vid besök på butikens hemsida. Nedanför butikens adress och öppettider visas bilder på butikens inredning samt en video där en "Addnature teammember" framträder och berättar om sitt liv som äventyrare. I slutet av videon säger hon att det är skönt att kunna hitta allt hon behöver i en butik samtidigt som hon expedieras i kassan och butikens adress är skrivet över skärmen. Det är en subtil kommunikation av varumärket, eftersom videon förmedlar en känsla av äkthet.



Addnatures butik på Birger Jarlsgatan. Källa: Addnature.com

Anledningar till att besöka butiken motiveras med hjälp av fem punkter, där både upplevelsedimensionen och sortimentet kommuniceras. Det är även en utförlig text nedanför bilderna där butiken beskrivs utifrån dess äventyrsprofil. Den kunniga personalen framhävs, såväl som det breda sortimentet och stora varumärkesutbudet. Det betonas att kunden kan prova, få råd samt testa skorna på klätterväggen i butiken. Miljön som beskrivs via text och bilder uppmuntrar således till äventyr och butikslokalen har därför som syfte att stärka den varumärkesimage som Addnature eftersöker. Denna miljö faller även inom ramen för den upplevelse som fysiska butiker har möjlighet att skapa med hjälp av lämpliga stimuli (Ishita & Suhsma, 2015). Dessutom menar Grönroos (2008) att vissa varor och tjänster är värdeskapande genom att de underlättar för kunden på sätt som inte är möjligt på annat vis. I detta fall är miljön som erbjuder att prova och testa inte möjlig att återskapa online.

Att bygga trovärdighet genom fysisk butik gäller även för Nordic Feel:

Butiken krävdes för att kunna köpa fullt sortiment hos våra leverantörer, plus att den fyller en funktion till att bygga trovärdighet, att det finns något verkligt bakom. Många av oss kan smäcka upp en schysst webbsida på en helg och kanske på några veckor få upp en shop som ser ganska snygg och trovärdig ut men det måste finnas något äkta bakom och där fyller butiken sin funktion. (Intervju med Nordic Feel).

De driver således inte fysisk butik för att den ska bekosta hela deras verksamhet, utan Supply Chain Managern menar att den tillkom för att stärka varumärket genom att de på så sätt kunde köpa in fler varumärken från leverantörer och ge ett mer trovärdigt intryck. För HILKEindesign, som är ett företag till stor del sprunget ur Instagram, är det också viktigt att bevisa att de är ett seriöst och verkligt företag genom att addera en fysisk kanal: "En fysisk butik är väldigt viktig för mig. För att det visar att du är du. Att vi är verkliga, att vi är ingen humbug. Folk får ett större förtroende för dig om det finns en butik bakom som dom kan gå till". Tidigare forskning styrker deras tes om att det skapar ett mer seriöst intryck med en fysisk kanal. Att befinna sig i fysiska lokaler i stadskärnor synliggör och sprider varumärket samtidigt som det ger ett mer etablerat och handfast intryck inför kunden (Enders & Jelassi, 2000; Frasquet, Mollá Descals & Ruiz-Molin, 2017). Likt de andra företagen som är störst online, var det i HILKEindesigns fall mer i varumärkessyfte som den fysiska butiken kom till, eftersom tanken var att det skulle vara en yta där hon kan träffa kunderna och visa upp sina varor. Hon säger i intervjun att det inte spelade någon roll ifall hon gick plus minus noll med den första fysiska butiken, bara hon fick visa att hon fanns och att online-kanalen växte

försäljningsmässigt. I skrivande stund öppnar dock en ny större butik i Linköping juni 2018, men ägarens tanke är fortfarande att webben är den huvudsakliga kanal i vilken hon når ut till sina kunder.

Varumärkeskapitalet hos HILKEindesign ligger samtidigt i att de kan ge ett personligt intryck även genom deras online-kanaler på ett annat sätt än mer traditionella inredningsbutiker. Genom användning av sociala medier och via videos, bilder och texter på Instagram framkommer en människa och hennes resa som verkar varumärkesbyggande eftersom grundaren själv, i egenskap av mamma och entreprenör, till stor del är varumärket. Detta går i enlighet med Prahalad och Ramaswamy (2004) som påtalar att kunder idag vill ha transparens och interaktion med ett företag för att bilda sig en positiv varumärkesuppfattning. När HILKEindesign dessutom gör detta på ett personligt, och förmodligen inspirerande vis blir interaktionen än mer stark och mer trolig att bidra till kundlojalitet till varumärket, som Gentile et al. (2007 i Shamim, Ghazali & Albinsson, 2016) menar att det gör.

4.2.2 Varumärkesbyggande genom online-kanal

Det personliga påtalas även som viktigt för Cenino Donna, som tvärtemot HILKEindesign, startades offline och relativt nyligen valt att satsa även på online-handel. Utmaningen för dem blir att överföra den personliga upplevelsen de lyckats skapa offline till deras online-kanal. Delägaren för Cenino Donna säger apropå den fysiska butikens betydelse för varumärket: “Vi bygger det därifrån, från butiken. Och upplevelsen där. Och jag tror, det som har hänt nu att vi har en massa olika generationer som handlar på olika sätt. Och då måste du vara där till alla”. Butikschefen utvecklar:

Nej men det är väl ändå ett varumärke vi bygger i butiken. Sen försöker vi spegla det ut i webbshoppen. Och vi har sett att det går liksom. Jag tror det är ganska viktigt att ha den grunden, för då ser vi var vi står och vart vi vill. Vi bestämmer ju såhär, vart vill vi. Var vill vi befinna oss? Vad vill vi utstråla? (Intervju med Cenino Donna).

Teori visar att det idag är nödvändigt att befinna sig i flera kanaler, eftersom teknologi har möjliggjort både nya sätt att bedriva verksamhet och nya sätt för kunden att bedriva sina köp (Verhoef et al., 2015). För butiker leder det till behovet att hänga med i utvecklingen och finnas till i flera forum, även om styrkan och passionen ligger offline som i Cenino Donnas fall. För Cenino Donna möjliggör en multikanal närvaro för ökat upptagningsområde och spridning av det som de står för. Vid besök på deras hemsida kan man efter att ha klickat på *om oss* läsa under rubriken “Cenino finns på riktigt”:

CENINO.COM är inte bara en webshop. Vi driver också fysiska butiker sedan över 30 år. Långt innan internet sålde vi både internationella och svenska varumärken (...) Vårt lager är ingen anonym industribyggnad utan våra varor kommer från någon av våra fysiska butiker.

Vikten läggs även online på den fysiska kanalen, som innehar företagets historia och därmed det personliga. Trenden med de lokala företagen tycks vara den mer mänskliga relationen i varumärkesbyggandet. För Växjö Elektriska likaså, om än i mer auktoritär mening, där de vill vara specialisterna som belyser människors hem. VD:n berättar: "Vi säljer inte lampor utan vi säljer belysning (...) vi har alla gått på ljusskolan, alla som jobbar här på Växjö Elektriska... Så vi vet liksom vad vi pratar om, vi är inte bara en vanlig lampbutik utan... Aee vi tycker vi har kunskapen". När de sedan har öppnat online-kanalen och ytterligare en fysisk butik i Stockholm, är kunskapen och expertisen något de vill förmedla. VD:n menar att deras största konkurrenter är de stora möbelvaruhusen men att till skillnad från dem så erbjuder de en helt annan expertis och en mer personlig relation.

En butik som Cenino Donna och Växjö Elektriska eftersöker kundlojalitet, både eftersom det krävs för aktörer inom detaljhandeln, men också för att de vill bygga relationer med kunder. Det är något som båda återkommer till i intervjun vid ett flertal tillfällen. För att erhålla lojalitet visar teorin att varumärket måste vara associerat till positiva erfarenheter (Gentile et al., 2007 i Shamim et al., 2016). Positiva erfarenheter kommer lättare genom relationer till personal i butiken, vilket innebär att Cenino Donna och Växjö Elektriska har varumärkesmässiga anledningar till att bedriva fysisk butik även om online-kanalen har sina kostnadsfördelar. Att addera ett online-forum till sin offline-verksamhet har visat sig vara fördelaktigt enligt studier. Synergifördelar såsom förstärkt varumärke (Avery et al., 2012) och inte minst mer befäst kundlojalitet för butiker med redan högt förtroende i offline-kanalen (Frasquet et al., 2017). Att spela på sin fysiska butik och utgå från det förtroendet de har där, underlättar därmed för att varumärket speglas på samma sätt i online-kanalen. Som Enders och Jelassi (2000) nämner kan även fördelar dras av att befinna sig i en online-kanal såsom ett större upptagningsområde och ökade möjligheter att visa upp sitt sortiment.

Vidare är det dessa fördelar som Svenssons i Lammhult drar av multipla kanaler. För dem spelar enligt marknadskoordinatorn deras online-butik en helt avgörande roll, trots att de har en etablerad fysisk kanal i egenskap av att vara Sveriges äldsta möbelföretag. Både eftersom det möjliggör en högre tillgänglighet och större målgrupp men främst för att de där har möjlighet att visa upp ett större sortiment där fler varumärken är representerade. Detta i linje med vad som nämndes vara online-

kanalens fördelar (Enders & Jelassi, 2000; Prasarnphanich & Gillenson, 2003). Enligt marknadskoordinatören är Svenssons i Lammhults starka varumärke till stor del grundat i att de är ett gammalt familjeföretag där många kunder följer med i flera generationer. Dessutom har deras egna välkända varumärke medfört att de har tillgång till många varumärken som är selektiva i val av återförsäljare: "Men fördelen då i vårt område är ju då att de flesta av våra varumärken och leverantörer inte låter vem som helst att sälja deras produkter, eftersom de i sig är väldigt måna om sitt varumärke". Att bli multikanala har därför i deras fall inneburit att de har ytterligare en kanal att visa styrkan i sitt varumärke, som till stor del grundas i den design och varumärken som de tillhandahåller. När kunder har fler kanaler att utforska och handla i stärks varumärket (Avery et al., 2012; Fornari et al., 2016). Dessutom hänger som nämnt varumärkesvärde ihop med vad både företaget och andra intressenter uppfattar det vara för styrka i värde-i-användning av varumärket när de interagerar med företaget (Merz et al., 2009). Denna uppfattning om värde-i-användning ökar troligen när kunder har fler kontaktytor till företaget och kan nyttja en högre grad av service eftersom denna erbjuds både offline och online.

4.3 Integration av försäljningskanaler

Samtliga företag har åstadkommit olika nivåer av integration av sina försäljningskanaler men de strävar alla mot ett gemensamt mål om att göra det så sömlöst som möjligt för kunden genom en omnichannel-strategi. Nämnvärt från flera av företagsrepresentanterna var även att de anser att en omnichannel-strategi är ett måste för att vara med i den framtida utvecklingen.

4.3.1 Olika grad av integration

Utifrån den checklista som användes för att bedöma hur integrerade företagen är samt genom intervjuerna, framkommer det att företagen erbjuder olika funktioner av integration till sina kunder. Av de undersökta företagen är det fem av sju företag som erbjuder returservice av online-vara i fysisk butik. Bell et al. (2014) poängterar risken för returer som speciellt uppstår när en vara är köpt online och när känn-och-kläm aspekten är viktig. Tendensen till mycket online-returer nämns av Cenino Donna som en viktig anledning till att erbjuda returer i butik. Dessutom menar företagen som erbjuder denna service att de på så vis skapar ökad trafik till butiken och att personalen får ytterligare tillfälle att prata med kunden och bygga en relation. Detta styrks av Hübner et al. (2016) som belyser fördelen med att kunna returnera produkter i fysisk butik som köpts online eftersom de anses öka både kundbekvämligheten och kundtillfredsställelse. Genom den dokumentanalys som utförts, är

denna service däremot inget som förmedlas till kund genom respektive företags hemsida, där endast gratis postretur påvisas. Det kan uppfattas som motsägelsefullt att denna returservice inte påvisas på samtligas online-kanaler eftersom den i ett flertal intervjuer verkar vara en viktig funktion till att som nämnt locka folk till butiken.

Genom intervjuer framkommer även en medvetenhet hos de som inte erbjuder tjänsten att denna returfunktion är viktig och nödvändig. Ellos butik-och etableringsansvariga nämner i intervjun att de inte erbjuder kunden denna tjänst i Stockholmsbutiken men att funktionen kommer finnas i den kommande butiken i Göteborg. Hon poängterar att det borde vara en självklarhet och en service som alltid borde erbjudas, speciellt när det är ett och samma bolag. Även teorin menar att det är av vikt för företag att tillhandahålla sådana omnichannel-lösningar för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Som nämnt i teoriavsnittet är kunder idag vana vid integrerade butiker och att de erbjuds flera valmöjligheter gällande deras shopping och köpprocess (Melero et al., 2016).

Genom checklistan var det dock endast ett fåtal av företagen som kunde erbjuda de vanligaste integrationsfunktionerna som till exempel möjlighet att se lagersaldo eller hämta en vara köpt online i butik. Däremot ger samtliga företag på andra vis sken av att de vill göra det så enkelt som möjligt för kunden. Ellos butiks- och etableringsansvariga nämnde att kunden har samma kundnummer online som i fysisk butik och att de vill erbjuda kunderna samma betalningsmöjligheter online som offline. Det är däremot bara Cenino Donna och till viss del Svenssons i Lammhult som i nuläget erbjuder kunden möjligheten att betala på faktura även i butik. Vidare har samtliga företag en ambition att ha samma erbjudanden både online och offline, på så vis visar de alla en vilja att få till en integration av kanalerna. Växjö Elektriskas VD berättar i intervjun att kunderna alltid nås av samma erbjudanden, om det så är på nätet eller i butiken. Vidare har HILKEindesigns grundare märkt av att om hon enbart har en kampanj online så antar kunderna att den också ska gälla i fysisk butik. På så vis har hon insett att kunderna använder båda kanalerna och att de därför bör ha en enhetlig kommunikation av erbjudanden. Således är intrycket att företagen arbetar med integration på det vis som de finner givande och underlättande för dem och deras kunder. Det tyder på en inställning som går i enlighet med service dominant logic eftersom värdeskapandet är en process där båda parter medverkar (Lusch & Vargo, 2014).

4.3.2 Mot en omnichannel-strategi

Av de undersökta företagen tycks Addnature ha kommit långt i integreringsprocessen eftersom de är det enda av de undersökta företagen som enligt vår checklista har en tydlig integration av deras online och offline-kanal (*bilaga 2*). De visar även på kanalintegration tack vare de digitala stationer i fysisk butik som knyter an till deras online-handel. Retail Managern berättar om möjligheterna med deras skärmar:

Sen har vi också i och med att vi har ett betydligt bredare sortiment online än offline, då har vi också både möjligheten i flera stationer ute i butiken att gå in på hemsidan och guida kunderna där och göra en sån beställning till butiken direkt om de vill det, eller bara visa var de kan gå in när de kommer hem och köpa hem varan. (Intervju med Addnature).

Även Cenino Donnas delägare och Nordic Feels Supply Chain Manager lägger stor vikt vid den fysiska butikens digitala utveckling som ett kommande framtidsprojekt för att väva samman sina försäljningskanaler på ett lyckosamt vis:

Vi vill ju ligga i framkant. Alltså dom här skärmarna, de kommer att kosta mer dom första åren än vad det smakar. Men det är också ett sätt att visa för kunden att vi är där (...). Vi ska egentligen i de fysiska butikerna ha en sån swipe-app till produkten så kommer man till webben. Så kan man läsa om den (...) Så att du hela tiden leds till köp liksom. (Intervju med Cenino Donna).

Delägaren visar en medvetenhet kring digitaliseringens kostnad men att det i slutändan kan vara värt det eftersom det visar för kunden att de har ett utvecklat koncept som underlättar för kunden, vilket Leckie et al. (2018) menar bidrar till värdeskapande. Nordic Feel är inne på samma spår: "Jag vet att dem haft en padda där innan och nu tittar vi på en lösning, där vi ska ha som andra e-handlare har, ett antal stationer där man kan knappa in sin order och så får man självklart hjälp om man behöver det". Supply Chain Managern menar således att det underlättar för merförsäljning med digitala skärmar, samtidigt som kunden får bättre hjälp och service.

Som Blom et al. (2017) menar innebär omnichannel att de olika kanalerna samverkar och suddar ut gränserna mellan online och offline, något som dessa företag tycks ha som ändamål att göra. Dessutom innebär kanalintegration att kundens köpprocess underlättas i och med fler kontaktytor till företaget (Melero et al., 2016). Av intervjuerna att döma, är inte syftet med att ha två kanaler att rikta in sig på två olika kundsegment utan samma kund, vilket teorin menar att omnichannel ämnar göra (Zhang et al., 2018). De flesta nämner att de vill att kunderna använder båda kanalerna på ett så inspirerande men också smärtfritt sätt som möjligt. Dessutom ska det ge ett enhetligt intryck inför kunden. Till exempel säger representanten från Ellos:

Vi försöker ju få till det med omnichannel, så om du går in i vår fysiska butik så ska de vara exakt samma som att gå in på vår nätbutik. Du ska kunna ha tillgång till samma sortiment och ja du ska kunna... alltså allt du gör i butiken ska vara likadant på nätet. (Intervju med Ellos).

Denna tanke om kanalernas enhetliga utformning är i likhet med Brynjolfsson et al. (2013) som betonar att framtidens handel kommer vara som ett showroom där gränsen mellan offline och online suddas ut. Vidare har omnichannel som syfte att sätta kunden snarare än att butiken i centrum (Herhausen et al., 2015; Kotzab et al., 2016; Cao & Li, 2015). Enhetligt intryck och erbjudanden som är likadana online som offline tolkas som en indikator på omnichannel eftersom det inte skapar en restriktion för kunden i köpprocessen. Samtliga företag har som nämnt intygat att de vill att samma kunderbjudanden ska finnas online såväl som i fysisk butik. Däremot belyser marknadskoordinatören på Svenssons i Lammhult att med mer lättillgängliga kunddata tillkommer ytterligare en möjlighet till mer kundanpassade erbjudanden. Detta sätter kunden i centrum likt omnichannel och möjliggör samtidigt för fördelar som företaget kan dra nytta av. Han förklarar: "(...) för oss att marknadsföra att vi har en kampanj på stolar till en kund som ändå hade köpt stolarna blir inte aktuellt eller relevant för oss". Blom et al. (2017) nämner den teknologiska utveckling som skett och hur den kan komma att förändra hur butiker använder och riktar erbjudanden. De menar att ju mer information som finns tillgänglig kring kunders kanal användning, desto mer skräddarsydda blir erbjudanden till kunderna och detta kan öka butikens försäljning.

Nordic Feel kan anses ligga i framkant gällande kanalintegration eftersom de är det enda av de undersökta företagen som har integrerat sin försäljningskanal tillsammans med Instagram, vilket går i enlighet med omnichannel-strategin. Nyligen släpptes funktionen med Instagram-shopping, en ny form av kanalintegration där Instagram, via sitt sociala nätverkande erbjuder företag möjligheten att genom direktlänk slussa kunden vidare till deras online-handel. I intervjun med Nordic Feel berättar Supply Chain Managern hur de arbetar för att sprida varumärket:

Vi hade ju väldigt mycket tv tidigare men det har vi skippat nu, och kör mer fokus på sociala medier, och dem andra kanalerna som finns med influencers och bloggare och en helt annan typ av marknadsföring. Det handlar ju om att vara där kunden är. Nu satte ju det här med Instagram-shopping igång förra veckan, man kan ju säga att det är en helt ny säljkanal egentligen. Man kommer ju till vår webbsida, men det är ändå på Instagram du köper... (Intervju med Nordic Feel).

Som nämnt i teorin så har kanalintegration genom omnichannel visat sig fördelaktig i den bemärkelse att kunder kan nyttja de olika funktioner som företag integrerat i sina kanaler. Shen et al. (2018) poängterar innebörden av omnichannels räckvidd som inkluderar sociala medier och övriga touchpoints som gör det enkelt för kunden att navigera sig till online-kanalen. Eftersom kunderna befinner sig på sociala medier säger sig både Nordic Feel och Ellos satsa mycket på denna nya kanal,

för att generera kundtrafik och öka försäljning. För närvarande har Nordic Feel ett samarbete med bloggaren Bianca Ingrosso, ett samarbete de säger sig kunna dra enorma fördelar från. Hårdrar man detta utifrån service dominant logic blir Bianca Ingrosso i denna kontext en resurs för värdeskapande (Aal et al., 2016). Genom samarbetet blir kunderna mer engagerade och de förlänger sin digitala närvaro till att även plocka kunder från hennes sociala kanaler. Gällande kanalintegration har de som nämnt plockat in Bianca Ingrossos närvaro även i den fysiska butiken och knyter således kanalerna med hjälp av henne.

4.3.3 Att välja rätt väg

Samtliga företag är eniga om utmaningen med att bedriva flera försäljningskanaler. En fysisk kanal är kostsam och kräver mycket resurser. Utmaningen med online-handeln är att det är lätt att bli jämförd och hamna i ett kampanjträsk där priserna måste pressas. Att bedriva flera kanaler kan ställa till svårigheter när det kommer till integration. Addnature pekar på det höga tempot som tillkommer med två kanaler:

Svårigheterna är ju mycket interaktionen mellan. Vi har ju valt att till exempel ha samma priser offline som vi har online. Så ser man på hemsidan att en vara kostar 100 kr så ska den kosta 100 kr även offline. Ehhh, det är en av svårigheterna där är ju att hänga med i tempot som är... (Intervju med Addnature).

Han säger att det är lätt att ändra ett pris online men att de ibland inte hinner ändra priset i butik och att det kan sända ut fel signaler till kunden när de kommunicerar ett pris i kundmötet som sedan inte stämmer när produkten slås in i kassan. Även Cenino Donnas butikschef berättar om liknande problem: "Det är en utmaning för oss med där. Att hänga med där. Att bli lika snabba på att hänga ut varan i butiken som att få ut den online. Det ska ju liksom ske i symbios". Likaså HILKEindesigns grundare relaterar till samma utmaning om att hinna samordna båda kanalerna så väl som de önskar. Samtliga har en ambition att deras kanaler ska fungera på ett så bra sätt som möjligt, men att arbetsbördan ibland blir för stor för att lyckas hela vägen ut med integreringen av dem. För resterande var det andra praktiska problem som logistik och hur man hanterar all information för att skapa en omnichannel-lösning:

Det svåraste tror jag idag för alla är att använda sig av all den här datan och att använda den på rätt sätt. Det finns ju eh, det finns ju otroligt mycket data idag där det svåra blir att konkretisera det och idag vad jag vet så finns det inget hundra procentigt verktyg som gör det åt oss. (Intervju med Svenssons i Lammhult).

Marknadskoordinatören belyser svårigheten med att hantera all data som online-kanalen leder till för att lyckas integrera kanalerna på det sätt som skulle kunna vara möjligt. Ellos butik- och etableringsansvariga betonar utmaningen med logistiksamordningen: "Det är ju utmaningen i sig. Sen är det ju också lagerhållning och när det liksom blir väldigt många dubbla led..." Hennes insikt är därmed att integrering av kanaler inte är så lätt för företag i praktiken även om de har förhoppningen att det underlättar för kunden i slutändan. Fördelarna med omnichannel och kanalintegration är uppenbarligen många enligt teorin. Emellertid har alla de praktiska svårigheter som företagen uttrycker i intervjuerna också stöd i den forskning som har bedrivits där kostnadsfrågan och logistiken kring driften har pekats ut som de största hindren för att uppnå omnichannel (Pauwels & Neslin, 2015; Kotzab et al., 2016; Ofek et al., 2011).

Det ställer således krav på att hitta en väg och grad av integration som fungerar för respektive företag eftersom de har olika förutsättningar och mål. Alla var införstådda med att en närvaro online är nödvändig idag eftersom det är där kunden befinner sig. En närvaro offline motiveras främst av företagen genom att de vill vara där för kunden utifrån ett serviceperspektiv. Att binda ihop kanalerna är däremot som nämnt viktigare för vissa företag än andra. Utifrån ett service dominant logic perspektiv är det nödvändigt att företag gör sådant som kunden finner värdefullt, eftersom de bidrar i utvärderingen av värde (Lusch & Vargo, 2014). Supply Chain Managern på Nordic Feel betonar att kunden dikterar hur de utformar kanalerna och verksamheten i stort. Vidare menar han att de endast bör lägga energi på sådant som kunden faktiskt uppskattar: "Det är ju lite så i e-handelsbranschen att så fort det kommer något nytt så ska alla ha det. Men sen måste man ju se om det är något kunden vill ha eller om man gör det för att alla andra bara gör det och konkurrensen har satt igång det". Även marknadskoordinatören på Svenssons i Lammhult varnar för att det är lätt hänt att många verksamheter som siktar på kanalintegration kommer att lägga för mycket fokus på data som blir allt mer tillgänglig idag, och på så vis glömma verkligheten.

Som teorin kring service dominant logic visar, är det viktigt att utveckla och tillhandahålla resurser som bidrar till värde för kunden (Skålén et al., 2015). Värde-i-användning betyder att företaget samspelar med kunden till skillnad mot värde-i-utbyte där det är en enkelriktad transaktion i form av att företaget erbjuder en vara eller tjänst till en passiv kund (Lusch & Vargo, 2014). Eftersom en kund på dagens marknad inte är passiv utan har erfarenheter och förväntningar på service både före, efter och under köp, är det utifrån denna logik viktigt att butikerna utvärderar vad kunderna uppskattar gällande kanalintegration och vilka resurser de ska integrera, så att omnichannels mål, med kunden i centrum, faktiskt förverkligas. Utan det i åtanke kan det således bli en onödig kostnad

för företaget och fördelarna med integration går förlorade. HILKEindesigns grundare berättar exempelvis att hon förmodligen tappade kunder när deras förra digitala plattform inte var mobilanpassad, vilket tyder på att hon nu vill utforma och integrera verksamheten utifrån kundens uppfattning om värde-i-användning.

5. Diskussion och slutsatser

Slutsatskapitlet ämnar besvara studiens forskningsfrågor genom en slutdiskussion kring dessa. Avslutningsvis ges forskarnas förslag på vidare forskning inom ämnet.

5.1 Slutdiskussion

Studiens syfte har varit att undersöka hur det är värdeskapande för företag att ha flera försäljningskanaler samt se hur samtliga företag arbetar med integrationen av sina kanaler. Vidare utgick vi från två forskningsfrågor för att besvara och uppnå syftet med studien.

5.1.1 Hur är det värdeskapande för företag att ha flera försäljningskanaler?

Utifrån ett företagsperspektiv drar vi slutsatsen att det finns ett flertal värdeskapande funktioner med att ha flera försäljningskanaler. Det föll sig naturligt att lägga större vikt vid att studera värdet av den fysiska butiken eftersom den i dagens detaljhandel påstås vara hotad. Hotet handlar mestadels om svårigheten att få den lönsam. Risken är att det istället blir ett showroom som kunder besöker men inte handlar i. Av den anledningen nämns det en rädsla för butiken som i framtiden kan förvandlas till ett showroom. I nuläget fyller den fysiska butiken emellertid funktionen av ett upplevelserum som är värdeskapande för företaget, speciellt i kombination med en egen online-kanal eftersom de flesta nämner att deras kunder använder båda kanalerna. Även om online-kanalen har ett flertal fördelar är det i den fysiska butiken som företag kan fokusera på det som butiker livnär sig på, nämligen kunden. Ur empirin framträder aspekter som visar på värdet med att ha en fysisk kanal som komplement till online-kanalen. Först och främst är det i den fysiska kanalen som servicepersonalen kan interagera med kunderna samt bygga relationer. Vidare bidrar även lokalen i sig till värde i kundens shoppingprocess genom ett inspirerande servicelandskap. Slutligen har den fysiska butiken en stor fördel i att den gör det möjligt för kunden att klämma och känna på produkterna vilket bidrar till ökad köpkraft.

I det stora hela möjliggör även flera kanaler för ökad spridning och exponering av varumärket. Det framgår genom intervjuerna att det går att kategorisera företagen utifrån om de startade online eller offline gällande hur varumärket stärks genom flera kanaler. Det har tydliggjorts att anledningen till

att ha flera kanaler för de företag som startat online är för att öka medvetenheten hos konsumenterna om företaget. Dessutom är förhoppningen att det ger ett mer trovärdigt intryck när en fysisk kanal finns kopplad till företaget. För de företag som startat med fysisk butik möjliggör en kompletterande online-butik ökade chanser att visa upp sig och sitt sortiment och därmed engagera samt nå fler potentiella kunder. Även dessa företag pekar på värdet av den fysiska kanalen i vilken de bygger relationer och lockar trafik till online-kanalen. Av denna anledning gör vi tolkningen att den fysiska kanalen ökar varumärkeskännetecken som i slutändan kan bidra till ökade chanser att tillskansa sig varumärkeslojalitet. Samtidigt visar teorin att kunder idag vill kunna interagera enkelt med företag för att få en bra varumärkesuppfattning (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Det blir därför en nödvändighet för butiker att erbjuda kunden en kontaktyta även online för att kunna bygga ett värdefullt varumärke. Oavsett i vilken ände varje företag valt att starta sin resa är således slutsatsen att flera kanaler verkar varumärkesbyggande.

5.1.2 Hur arbetar dessa företag med integrationen av sina kanaler?

Utifrån analysen framgår det tydligt att samtliga företag har olika grad av integration mellan sina försäljningskanaler vilket i förlängningen tyder på att respektive företag har skilda uppfattningar om vikten av kanalintegration. Detta främst för att de har olika mål med sin fysiska kanal eftersom vissa vill att den ska driva försäljning, andra att den drivs mer i marknadsföringssyfte. Vi uppmärksammade att teknik och innovativitet var det verktyg som ett flertal av företagen har som hjälp vid kanalintegration, medan en del nämner det som en framtida investering. Digitalisering kan därför ses som en nödvändighet för att i framtiden kunna driva försäljning även i fysisk butik. Att investera tid och pengar på detta tyder även på en vilja att fortsätta med flera försäljningskanaler och en ambition om fortsatt utveckling av kanalintegration.

I nuläget uppger flertalet företag att de strävar mot omnichannel, dock var det endast ett fåtal av de undersökta företagen som hade inkluderat de integreringar som teorin belyser vara viktiga för kunder idag. Vi fann det därför aningen motsägelsefullt att säga sig sträva efter en omnichannel-strategi eftersom viss information som gavs i intervjuerna, exempelvis gällande returhantering i fysisk butik av en vara köpt online, inte påvisas eller tydliggörs online. Vi anser således att det är svårt för kunden att bli varse om den informationen om ingen interaktion med personal sker. Det finns dock en begränsning i studien eftersom vi endast får en uppfattning om vad som sker på ytan snarare än vad som sker på djupet i varje kundrelation, eftersom vi inte har möjlighet att undersöka hur interaktionen ser ut under eller efter köp. Som nämnt så visades inga större tecken på kanalintegration i den

dokumentanalys som gjorts. Utifrån den är därmed uppfattningen att företagen anser sig själva vara närmare omnichannel än vad de faktiskt är. Det är däremot uppenbart i intervjuerna att samtliga företag strävar mot en omnichannel-strategi på det vis att de vill finnas tillgängliga dygnet runt och förenkla för kunden att interagera med dem via deras kanaler. I slutändan är det vad omnichannel handlar om och vad som är värdeskapande för respektive företag.

Värdeskapande var nyckelbegreppet i vår studie och det är i teorin definierat efter vad kunden finner vara av värde. Utifrån service dominant logic och värde-i-användning som det syftar till, är det kunden som avgör värdet i företagets erbjudande som enligt detta perspektiv utgörs av både produkt och service (Lusch & Vargo, 2014). Värdesätter kunden det företaget erbjuder är det naturligtvis värdeskapande även för företaget. Samtliga företag ger också sken av en förståelse om att deras erbjudande först måste vara av värde för kunden för att det slutligen ska vara värdefullt för dem. Således drar vi en koppling mellan respektive företags kanalintegration och servicelogik eftersom främsta fokus i båda fallen ligger på kunden och vad hen efterfrågar. Utifrån vår undersökning verkar företagen utgå från den service och kanalintegration som kunden efterfrågar när de utformar sin strategi och grad av integration. Till exempel visar en del av företagen på en medvetenhet att de bör fokusera på kundens uppfattning om värde, medan andra kom med exempel på när resurser och aktiviteter inte var kundanpassade och således inte slog väl ut för företaget. Båda fallen visar hur företagen, i enlighet med servicelogik, vill driva och integrera kanalerna med kunden i åtanke, vilket är det som omnichannel ämnar göra.

5.2 Förslag på vidare forskning

Eftersom denna studie undersöker multikanalförsäljning och hur det är värdeskapande att driva flera försäljningskanaler utifrån ett företagsperspektiv kan det vara av relevans och vikt att studera vad som är värdeskapande ur ett kundperspektiv. Idag känns forskning kring kundlojalitet allt mer aktuellt samtidigt som omnichannel och kanalintegration växer som koncept. Att få en djupare förståelse kring hur företag ska kunna anpassa och utforma sina kanaler på ett lyckosamt och kundvänligt sätt känns därför relevant som vidare forskningsområde.

6. Källförteckning

Aal, K., Di Pietro, L., Edvardsson, B., Renzi, M. F., & Guglielmetti Mugion, R. (2016). Innovation in service ecosystems : An empirical study of the integration of values, brands, service systems and experience rooms. *Journal Of Service Management*, 27(4), 619-651. doi:10.1108/JOSM-02-2015-0044

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal Of Marketing*, 76(3), 96-111. doi:10.1509/jm.09.0081

Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2014). Showrooms and Information Provision in Omnichannel Retail. *Production and Operations Management*, 24(3). 359-368. doi:10.1111/poms.12258_2

Blom, A., Lange, F., & Hess, J. L. (2017). Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 39. 286-295. doi:10.1016/j.jretconser.2017.08.008

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.

Brynjolfsson, E., Yu J. H., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.

Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal Of Retailing*, 91(2, Multi-Channel Retailing), 198-216. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.005

E-handel.se (2018). *E-handeln slår till - sportjätte stänger flaggskeppsbutik*. Hämtad 2018-04-16, från [http://www.ehandel.se/E-handelns-tillvaxt-slar-till---sportjatte-stanger-](http://www.ehandel.se/E-handelns-tillvaxt-slar-till---sportjatte-stanger)

flaggskeppsbutik.12348.html

E-handel.se (2018). *Marc O' Polo stänger svenska butiker - e-handeln blir kvar*. Hämtad 2018-04-17, från <http://www.ehandel.se/Marc-O-Polo-stanger-svenska-butiker-e-handeln-blir-kvar,11816.html>

Enders, A., & Jelassi, T. (2000). The Converging Business Models of Internet and Bricks-and-Mortar Retailers. *European Management Journal*, 18(5), 542-550.

Envano. (2015). *Nix Multi-Channel, Take An Omni-Channel Approach to Digital*. Hämtad 2018-04-03, från <https://www.envano.com/2015/02/nix-multi-channel-take-an-omni-channel-approach-to-digital/>

Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., Menegatti, M., & Hofacker, C. F. (2016). Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 44(6), 658-674. doi:10.1108/IJRDM-07-2015-0103

Frasquet, M., Mollá Descals, A., & Ruiz-Molina, M. E. (2017). Understanding loyalty in multichannel retailing: the role of brand trust and brand attachment. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 45(6), 608-625. doi:10.1108/IJRDM-07-2016-0118

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (2. uppl.) Malmö: Liber.

Hagberg, J., Jonsson, A., & Egels-Zandén, N. (2017). Retail digitalization: Implications for physical stores. *Journal Of Retailing & Consumer Services*, 39 264-269. doi:10.1016/j.jretconser.2017.08.005

Handelsrådet. (2010). *Häriifrån till framtiden - detaljhandeln i Sverige år 2025*. Hämtad 2018-04-03, från <http://handelsradet.se/forskning-och-utveckling/forskningsprojekt/fristaende-projekt/harifran-till-framtiden-detaljhandeln-i-sverige-2025/>

Handelsrådet. (2017). *Snabbfakta 2017 - Information om svensk detaljhandel*. Hämtad 2018-04-03, från <http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2017/10/Snabbfakta-2017-Information-om-svensk->

[detaljhandel.pdf](#)

Handelsrådet (2017). *Handeln rustar för multikanal*. Hämtad 2018-04-03, från <http://handelsradet.se/aktiviteter/handeln-rustar-for-multikanal/>

Hansson, B. (2011). *Skapa vetande. Vetenskapsteori från grunden*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal Of Retailing*, 91(2, Multi-Channel Retailing), 309-325. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.009

Hilton, T., & Hughes, T. (2013). Co-production and self-service: The application of Service-Dominant Logic. *Journal Of Marketing Management*, 29(7-8), 861-881. doi:10.1080/0267257X.2012.729071

Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583. doi:10.1108/IJPDLM-08-2015-0179

Ishita, S., & Suhsma, G. (2015). Retail store environment and customer experience: a paradigm. *Journal Of Fashion Marketing And Management*, 19(3), 290-298. doi:10.1108/JFMM-03-2015-0021

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kotzab, H., Brusset, X., Teller, C. & Picot-Coupey, K. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences : Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336-369. doi:10.1108/IJRDM-04-2015-0056

Leckie, C., Nyadzayo, M. W., & Johnson, L. W. (2018). Promoting brand engagement behaviors and loyalty through perceived service value and innovativeness. *Journal Of Services Marketing*,

32(1), 70-82. doi:10.1108/JSM-01-2017-0035

Li, Y., Liu, H., Lim, E. T., Goh, J. M., Yang, F., & Lee, M. K. (2018). Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 109, 50-60. doi:10.1016/j.dss.2017.12.010

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic [Elektronisk resurs]: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press. Tillgänglig i Lunds Universitets bibliotekskatalog (Lovisa).

Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 34(2), 224-235.

Market. (2018). *Beskedet från Bubbleroom: "Ska vi lyckas med vårt mål behöver vi butiker"*. Hämtad 2018-04-09, från <https://www.market.se/nyhet/beskedet-fran-bubbleroom-ska-vi-lyckas-med-vart-mal-behover-vi-butiker>

McKeough. T. (2016, 10 nov) Clicks to Bricks: Online Retailers Find the Lure of a Store. *The New York Times*. Hämtad 2018-04-03, från <https://www.nytimes.com/2016/11/11/style/clicks-to-bricks-online-retailers-find-the-lure-of-a-store.html>

Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment. *Universia Business Review*, (50), 18-37. doi:10.3232/UBR.2016.V13.N2.01

Merz, M. A., Yi, H., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 37(3), 328-344. doi:10.1007/s11747-009-0143-3

Morse, J. M. (2015). Critical Analysis of Strategies for Determining Rigor in Qualitative Inquiry. *Qualitative Health Research*, 25(9), 1212-1222. doi:10.1177/1049732315588501

Ofek, E., Katona, Z., & Sarvary, M. (2011). "Bricks and Clicks": The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers. *Marketing Science*, 30(1), 42-60.

doi:10.1287/mksc.1100.0588

Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment. *Journal Of Retailing*, 91(Multi-Channel Retailing), 182-197. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.001

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). CO-CREATION EXPERIENCES: THE NEXT PRACTICE IN VALUE CREATION. *Journal Of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)*, 18(3), 5-14.

Prasarnphanich, P., & Gillenson, M. L. (2003). The Hybrid Clicks and Bricks Business Model. *Communications Of The ACM*, 46(12), 178-185. doi:10.1145/953460.953498

Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal Of Retailing*, 91(Multi-Channel Retailing), 358-369. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.007

Shamim, A., Ghazali, Z., & Albinsson, P.A. (2016). An integrated model of corporate brand experience and customer value co-creation behaviour. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 44(2), 139-158. doi:10.1108/IJRDM-06-2015-0079

Sharma, A & Krishnan, R. (2002). Clicks Only, Clicks and Bricks, and Bricks Only: Are Retail Salespeople an Important Factor in Choice?. *Journal of Marketing Management*, 18(3-4). 317-336.

Shen, X., Li, Y., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109. 61-73. doi:10.1016/j.dss.2018.01.006

Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158. doi:10.1007/s11747-013-0365-2

Stake, R. E. (2010). *Qualitative research. [Elektronisk resurs]: studying how things work*. New York: Guilford Press. Tillgänglig i Lunds Universitets bibliotekskatalog (Lovisa).

Svensk Handel. (2017). *Fysiska modehandeln genomgår stålbad*. Hämtad 2018-04-03, från <http://www.svenskhandel.se/aktuellt-och-opinion/pressmeddelanden/2017/fysiska-modehandeln-genomgar-stalbad/>

Svensk Handel. (2017). *Det stora detaljhandelsskiftet*. Hämtad 2018-04-15, från http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/det_stora_detaljhandelsskiftet_svenskhandel_20170120.pdf

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.

Treadgold, A. D., & Reynolds, J. (2016). *Navigating the new retail landscape: a guide for business leaders*. Oxford: Oxford University Press, 2016.

Va Finans. (2018). *Detaljhandel: E-handeln i Sverige ökade med 16% under 2017*. Hämtad 2018-04-03, från <https://www.vafinans.se/aktier/nyheter/DETALJHANDEL-E-HANDELN-I-SVERIGE-OeKADE-MED-16percent-UNDER-2017-1016420589>

Verhoef, P. C., Kannan, P., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal Of Retailing*, 91(2,Multi-Channel Retailing), 174-181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005

Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research & Applications*, 28 181-193. doi:10.1016/j.elerap.2018.02.002

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledande frågor

- Vad heter du?
- Vad har du för position inom företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Berätta lite övergripande om företagets resa.

Den fysiska försäljningskanalen

- Hur uppkom idén kring att öppna fysisk butik?
- Hur resonerar ni kring placering av era butiker? Vilken lokaliseringen vill ni ha och varför?
- Hur ser framtiden ut för företaget? Exempelvis expanderingsplaner för fler fysiska butiker?
- Vilka är de främsta fördelarna med en fysisk butik?
- Vilka nackdelar eller svårigheter finns med att driva fysisk butik?
- Vad bidrar den fysiska butiken med till er som företag?
- Kunder sägs vara mer priskänsliga på nätet än i fysiska butiker, är detta något ni märkt av och i så fall hur?

Multikanalförsäljning

- När tillkom nätbutiken och vad spelar nätbutiken för roll?
- Vilken kanal går bäst rent försäljningsmässigt, online/offline? Vad tror ni detta beror på?
- Vad ser ni för fördelar men även nackdelar med er nätbutik?
- Hur tänker ni kring integrationen av era försäljningskanaler? (Samverkar dem eller sköts de individuellt?)
- Vad finns det för svårigheter med att få till en integration mellan e-handel och fysisk butik?
- Samspekar er fysiska butik med er nätbutik i form av att kunderna nås av samma erbjudande? (Om ja, hur gör ni detta? Om nej, varför?)
- Vid köp online, finns det möjlighet för kunden att returnera varan i butik?
- Tror ni era kunder nyttjar båda försäljningskanalerna? Är det något ni uppmuntrar och i så fall hur?
- Vad ser ni för risker eller utmaningar med att ha en fysisk butik vid sidan av en online-butik?

Varumärke

- Hur vill ni förmedla ert varumärke till era kunder? Vad vill ni att dem ska tänka på när dem hör ert företagsnamn?
- Vad fyller den fysiska butiken för funktion för er som varumärke?
- På vilket sätt arbetar ni för att sprida varumärket i försäljningskanalerna? Exempelvis genom marknadsföring, sociala medier etcetera?
- Sett till varumärket, hur är det värdeskapande för er att ha flera försäljningskanaler?

Avslutande frågor

- Finns det något ni vill tillägga som inte berörts under samtalet?

Bilaga 2 - Checklista

CHECKLISTA FÖR INTEGRATION AV ONLINE OCH OFFLINE-KANAL	
1.	Butikslokalisering på hemsidan
2.	Möjlighet att returnera i fysisk butik vid köp online
3.	Möjlighet att se online om en vara finns i fysisk butik
4.	Möjlighet att hämta en vara köpt online i fysisk butik

Indikation	Addnature	Växjö Elektriska	Svenssons i Lammhult	HILKE indesign	Ellos	Nordic Feel	Cenino Donna
1.	Ja, väldigt tydligt	Ja	Ja, tydligt	Ja	Ja, men otydligt	Ja, tydligt	Ja
2.	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
3.	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
4.	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja