

Vägen till omnikanal

En studie om hur företag inom detaljhandeln arbetar för att nå en enhetlig upplevelse mellan de fysiska och digitala kanalerna

Av: Ida Vainio Lundin & Sofie Lindqvist

Handledare: Renate Åkerhielm
Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskap
Kandidatuppsats 15 hp
Marknadsföring | Vårterminen 2017
Programmet för Ekonomi, teknik och design



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord

Denna uppsats har varit både intressant och lärorik att skriva då vi har fördjupat oss i ett ämne som varit relativt nytt för oss båda två, men som ändå intresserat oss. Vi vill tacka alla inblandade som har bidragit till denna uppsats.

Vi vill först och främst tacka alla respondenter som tog sig tiden till att medverka på en intervju i denna studie som bidragit till undersökningens empiri. Ett stort tack till Karl Emil Nikka, Milena Vujicic, Henrik Tingwall, Nicolaj Christensen och Anders Andersson.

Vidare vill vi tacka alla opponenter som gett oss konstruktiv kritik och kommentarer under uppsatsens gång. Slutligen vill vi även tacka vår handledare Renate Åkerhielm för den vägledning och konstruktiva kritiken vi fått.

Ida Vainio Lundin

Sofie Lindqvist

Sammanfattning

Stora förändringar inom detaljhandeln under de senaste åren har förändrat både hur företag arbetar och hur konsumenter beter sig som följd. Digitaliseringen av samhället har resulterat i att konsumenter numera är mer uppkopplade och handlar via fler kanaler än vad de tidigare gjort. Detta har ställt krav på företagen att kunna erbjuda en sömlös köpupplevelse för sina konsumenter - något som kallas för omnikanal. Det innebär att konsumenten ska kunna kommunicera med företaget när, var och hur den vill och kräver en integration av företagets samtliga kanaler. Företag som tidigare arbetat med fler kanaler var för sig, behöver nu utveckla och förbättra sina existerande affärsmodeller för att kunna möjliggöra detta.

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för vilka faktorer som är särskilt viktiga för företag inom detaljhandeln att ta hänsyn till vid utveckling av deras nuvarande affärsmodeller för att kunna erbjuda en enhetlig upplevelse mellan deras fysiska och digitala kanaler.

Studien är baserad på en kvalitativ forskningsmetod där fem semistrukturerade intervjuer har genomförts med företag som på något sätt arbetar med omnikanal inom detaljhandeln. Slutsatsen visar att det finns tre faktorer som är särskilt viktiga att ta hänsyn till vid utvecklande av företagens affärsmodeller. Dessa tre faktorer har identifierats som *implementering av teknologi i den fysiska miljön*, *en starkare relation till konsumenten* samt ett behov av att *organisera sig på ett nytt sätt*.

Nyckelord: omnikanal, affärsmodell, kanaler, sömlös, digitalisering, värdeskapande, online, offline

Abstract

Major changes in retailing in the recent years have changed how both companies work and how consumers behave as a result. The digitalization of the society has resulted in consumers who now are more connected and buy through more channels than they have before.

Companies now have to offer a seamless shopping experience for their consumers - which is called omnichannel. This means that the consumer should be able to communicate with the company whenever, wherever and however it wants and requires an integration of all of the company's channels. Companies that previously have worked with multiple channels as separated are now in the need of developing and improving their existing business models in order to make this possible.

The aim of this study is to create an understanding of which factors that are particularly important for companies in retail to take into account in developing their current business models in order to offer a unified experience between their physical and digital channels.

This study is based on a qualitative research method where five semistructured interviews have been conducted with companies that somehow work with omnichannel in retail. The conclusion shows that there are three factors of particular importance to consider when developing the companies business models. These three factors have been identified as *implementation of technology in the physical environment, a stronger relationship to the customer* and a need to *organize in a new way*.

Keywords: omnichannel, business model, channels, seamless, digitalization, value creation, online, offline

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1. PROBLEMBAKGRUND	1
1.2. PROBLEMFÖRMULERING	4
1.3. SYFTE	4
1.4. PROBLEMDISKUSSION	4
2. TEORI	6
2.1. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	6
2.2. FRÅN MULTIKANAL TILL OMNIKANAL	6
2.3. OMNIKANAL	8
2.4. UTMANINGAR MED ATT HANTERA FLER KANALER	10
2.5. AFFÄRSMODELLER INOM DETALJHANDELN	11
2.5.1. VÄRDESKAPANDE I AFFÄRSMODELLER	12
2.6. TEORETISK REFERENS RAM	13
3. METOD	15
3.1. FORSKNINGSMETOD OCH ANSATS	15
3.2. INTERVJUER	15
3.2.1. SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER	15
3.2.2. PILOTSTUDIE	16
3.2.3. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	16
3.2.4. INTERVJUERNAS JÄMFÖRBARHET	17
3.3. URVAL	18
3.4. PRESENTATION AV RESPONDENTERNA	19
3.5. TROVÄRDIGHET	20
3.6. FORSKNINGSETIK	22
4. EMPIRI	23
4.1. KJELL & COMPANY, KARL EMIL NIKKA	23
4.2. IKEA, MILENA VUJICIC	26
4.3. APOTEKET, HENRIK TINGWALL	27
4.4. FÖRETAG X, NICOLAJ CHRISTENSEN	29
4.5. AVENSIA, ANDERS ANDERSSON	31
5. ANALYS	34
5.1. FRÅN MULTIKANAL TILL OMNIKANAL	34
5.2. OMNIKANAL	34
5.3. UTMANINGAR MED ATT HANTERA FLER KANALER	37
5.4. VÄRDESKAPANDE I AFFÄRSMODELLER	40
6. SLUTSATS	43
7. AVSLUTANDE DISKUSSION	44
7.1. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	45
8. KÄLLFÖRTECKNING	46

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE FÖRETAG INOM DETALJHANDELN

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE EXPERTBOLAG

1. Inledning

1.1. Problembakgrund

Stora förändringar har skett inom detaljhandeln under de senaste 20 åren till följd av internets introduktion (Verhoef, Kannan & Inman 2015). Detta ledde till att företag som tidigare erbjudit varor och tjänster via enbart en kanal, den fysiska butiken (Dholakia, Zhao & Dholakia 2005) mötte motstånd från företag som istället erbjöd varor och tjänster via en annan, webbsida och e-handel (Verhoef, Kannan & Inman 2015). Samma källa menar att det har varit en disruptiv utveckling - en utveckling som påverkar hur företag arbetar och konsumenters beteende som följd. För att möta den utvecklingen stod många företag inom detaljhandeln inför ett stort beslut angående huruvida de skulle ta sig an nya affärsmodeller som även inkluderade internet som en ytterligare försäljningskanal (Schoenbachler & Gordon 2002). Detta innebar att företag gick mot att ta sig an multikanals-strategier, strategier som från början främst innebar beslut om huruvida företag skulle erbjuda sina varor och tjänster via mer än en kanal (Verhoef, Kannan & Inman 2015). Numera innebär en sådan strategi att använda sig av både direkta och indirekta kanaler för att interagera med sina konsumenter (SAS n.d.). Dessa kanaler kan vara fysiska, som exempelvis fysiska butiker eller post samt digitala, som exempelvis e-handel, webbplatser och e-mail (Ström & Vendel 2015).

Den ytterligare digitalisering av samhället som skett under bara de senaste åren, till följd av introduktionen av mobiltelefoner, surfplattor och sociala medier, har fortsatt att förändra hur företag inom detaljhandeln arbetar (Verhoef, Kannan & Inman 2015). Den har även förändrat hur konsumenter handlar och vad de förväntar sig (Bain & Company 2012). Digitaliseringen av samhället, och av själva köpet, är en av denna tids största förändringar och den största disruptiva utvecklingen inom detaljhandeln under de senaste 50 åren (Jonsson, Stoopendahl & Sundström 2015; Bain & Company 2012). Fysiska butiker och internet är idag två ledande försäljningskanaler inom detaljhandeln, men dessa traditionella kanaler och det konsumentbeteende som följer dem utmanas nu av mobiler samt sociala medier som vuxit fram med den senaste digitaliseringen (Sands, Ferraro, Campbell & Pallant 2016). Samma källa menar att konsumenter numera börjat använda både mobiltelefoner och sociala medier som en del av sin köpprocess. Detaljhandeln befinner sig därför just nu i den *liminala zonen* -

ett läge där branschen har kommit så långt som den kan med hjälp av gamla lösningar och vad som har fungerat tidigare (Jonsson, Stoopendahl & Sundström 2015).

Konsumenter är nu mer uppkopplade än någonsin och *multiscreening*, att sitta framför flera skärmar samtidigt, är nu regel snarare än undantag för konsumenterna (Jonsson, Stoopendahl & Sundström 2015). Dessutom menar samma källa att antalet *touchpoints* har ökat, det vill säga de ögonblick då företaget möter konsumenten på vägen mot ett köp. E-barometern, en årsrapport och undersökning gjord av Postnord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research (2015) visar att e-handelns tillväxt under 2015 var 19 %. Året innan ökade den med nästan 15 % (Deloitte 2015), vilket visar att e-handeln är något som har ökat och som fortsätter att öka.

Vidare visar både E-barometern (2015) och Statiska Centralbyråns (2016) senaste undersökning att 71 % av konsumenterna i åldrarna mellan 18 och 88 år har använt sin mobiltelefon någon gång under köpprocessen. Undersökningen av Statistiska Centralbyrån (2016) visar även att två tredjedelar av konsumenterna hade deltagit på sociala medier. Vidare redovisar en studie av Deloitte (2015) att 45 % av smartphone-ägare gör köp varje månad via sin mobiltelefon. Det är numera även vanligare att, förutom att genomföra själva köpet i mobiltelefonen, använda mobiltelefon eller surfplatta för att göra efterforskningar inför ett köp eller att söka information medan konsumenten befinner sig i en fysisk butik (E-barometern 2015). Användning av modern teknologi inom köpprocessen gör konsumenter mer lojala, de köper mer samt att de kan handla på sina egna villkor (Visma u.å b). E-barometern (2015) redovisar att nästan hälften av alla konsumenter som deltog i deras undersökning gjort sitt senaste köp via flera olika kanaler. Samma undersökning visar att konsumenter som rör sig i flera kanaler spenderar 40 % mer, det vill säga, än de konsumenter som rör sig i en enda.

Två nya konsumentbeteenden har uppstått och fått namn som följd på den senaste digitaliseringen. Verhoef, Kannan och Inman (2015) beskriver dem som *webrooming* och *showrooming* där *webrooming* förklaras av som att konsumenter letar efter information om en produkt på internet för att sedan köpa den i en fysisk butik. *Showrooming* förklaras istället av samma forskare som det motsatta - att konsumenter prövar eller tittar på en produkt i en fysisk butik för att senare köpa den på internet. Syftet med *webrooming* är för konsumenter att kunna fatta ett köpbeslut med självsäkerhet och för att minska osäkerheten, genom att de

redan har undersökt produkten på internet (Flavián, Gurrea & Orús 2016). E-barometern (2015) visar att det är vanligt med showrooming och att konsumenterna använder mobiltelefonen för att leta efter information om produkter och tjänster medan de befinner sig i en fysisk butik. Mobiltelefoner har gett konsumenterna större möjligheter (Jonsson, Stoopendahl & Sundström 2015) och de är nu mer förberedda och mer informerade redan från det ögonblick de sätter sin fot i en butik (Cook 2014).

Hittills har företag inom detaljhandeln använt sig av multikanals-strategier där olika försäljningskanaler har hanterats var för sig (Frazer & Stiehler 2014). Att behandla de olika kanalerna som oberoende delar av varandra, där varje kanal riktar sig mot olika segment av konsumenterna, är något som inte längre går att göra när det är samma konsumenter som använder flera olika kanaler (Picot-Coupey, Huré & Piveteau 2015). Företaget Avensia genomförde en undersökning med de 37 största företagen inom detaljhandeln i Sverige med syftet att se hur långt de kommit i sina arbeten med att istället erbjuda sina konsumenter en helhetsupplevelse över de olika kanalerna (Avensia 2014). Den undersökningen visade att utvecklingen inte kommit så långt och de menar att företagen fortfarande har en väg att gå innan de kan anses vara redo för detta.

De utmaningar som företag står inför i framtiden handlar enligt Jonsson, Stoopendahl och Sundström (2015) om att fånga konsumenterna då det är avgörande för lönsamheten inom verksamheten. Samma författare menar att företagen därför är i behov av att både utveckla och förbättra de affärsmodeller de för tillfället arbetar med. Vidare menar Jonsson, Stoopendahl och Sundström (2015) även att övergången mot det uppkopplade samhället påverkar alla företag och att detta nu både utmanar och förändrar hur företag arbetar samt organiserar sig. Konsumenternas förändrade beteende sätter således krav på företagen att anpassa sig till nya affärsmodeller - de företag som inte gör detta kommer till slut att dö ut (Avensia 2015). Det handlar nu om att länka ihop sina fysiska butiker med e-handeln via bland annat mobiler, datorer, surfplattor, sociala medier, olika sökfunktioner och kataloger (E-barometern 2015). Enligt Jonsson, Stoopendahl och Sundström (2015) bör framtidens affärsmodeller inte betona en uppdelning mellan företagets olika kanaler - de bör istället stödja en integration av dem.

1.2. Problemformulering

Vilka faktorer är särskilt viktiga för företag inom detaljhandeln att ta hänsyn till vid utveckling av existerande affärsmodeller för att kunna erbjuda en enhetlig upplevelse mellan de fysiska och de digitala kanalerna?

1.3. Syfte

Syftet med denna studie är att, ur ett företagsperspektiv, skapa förståelse för vilka faktorer som är särskilt viktiga för företag inom detaljhandeln att ta hänsyn till vid utveckling av deras existerande affärsmodeller för att kunna erbjuda en enhetlig upplevelse mellan de fysiska och digitala kanalerna.

1.4. Problemdiskussion

Affärslandskapet har således förändrats av den digitala utvecklingen, som problembakgrunden visar, samtidigt som individen har fått en ökad makt vilket förändrar både spelplanen samt spelreglerna på marknaden (Edberg 2013). Edberg menar vidare att själva kärnan inom affärsutveckling är att skapa värde för konsumenten. Hur ett företag ska kunna erbjuda sina konsumenter en enhetlig upplevelse är en viktig ledningsfråga enligt Rangaswamy och Van Bruggen (2015). Samma forskare menar att detta blir särskilt svårt när konsumenter nu använder olika kanaler för olika syften vid olika tillfällen, något som de flesta företag inte är strukturerade för. Olika syften och olika tillfällen kan exempelvis beskrivas genom att konsumenter använder en kanal för att samla information om varor och tjänster och sedan använder en annan för att genomföra själva köpet av varan eller tjänsten (Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan 2005).

Företag inom detaljhandeln rör sig nu från att hantera sina olika kanaler som oberoende av varandra, något som tidigare har kallats för multikanal (Verhoef, Kannan & Inman 2015; Picot-Copey, Huré & Piveteau 2014; Frazer & Stiehler 2014). Ett flertal forskare har undersökt ämnet multikanal och vad som krävs av företag för att klara av en sådan strategi (Rangaswamy & Van Bruggen 2015; Neslin & Shankar 2009; Ansari, Mela & Neslin 2008; Jeanpert & Paché 2016) samt konsumenterna och deras beteende i en multikanals-miljö (Schoenbachler & Gordon 2002; Kollmann, Kuckertz & Kayser 2012; Montoya-Weiss, Voss & Grewal 2003; Kumar & Venketesan 2005; Verhoef, Neslin & Vroomen 2007). Att företag

nu rör sig från multikanal, mot att hantera sina kanaler som sammanhängande system innebär att de nu istället rör sig mot något som kallas för omnikanal (Pophal 2015; Bhalla 2014).

Omnikanal handlar inte bara om att erbjuda fler försäljningskanaler, utan handlar om ett bredare perspektiv där fler touchpoints, som nämnts ovan, inkluderas (Verhoef, Kannan & Inman 2015). Dessa touchpoints är vidare integrerade inom varje kanal för att möjliggöra en sömlös köppplevelse och kan erbjuda både informations- och transaktions-möjligheter (Picot-Copey, Huré & Piveteau 2014). Omnikanal har som syfte att ge konsumenten en sömlös köppplevelse tack vare dess sammanhängande system och med sömlös menas att konsumenter ska kunna handla var, när och hur de vill, på ett enhetligt sätt (Visma u.å a). Samma källa menar att med sammanhängande system menas att system som bland annat butiksdata, affärssystem, webb- och logistiksystem ska hänga samman för att konsumenten ska få samma budskap genom de olika kanalerna.

Trots att omnikanalen nu har fått en ökad betydelse i praktiken har forskning med fokus på omnikanal hittills varit i minoritet, i jämförelse med dess föregångare multikanal (Verhoef, Kannan & Inman 2015; Duk-Soon & Sang-Seol 2016). Tidigare forskning har hittills först och främst syftat till att definiera och utöka kunskapen kring omnikanal (Frazer & Stiehler 2014) samtidigt även berört den nya omnikanals-konsumenten och vad det innebär för företagen (Cook 2014; Rodríguez-Torrico, San José Cabezudo & San-Martín 2017). Vidare har det även undersökts vilka utmaningar som följer implementering av omnikanal (Picot-Copey, Huré & Piveteau 2015). Samma forskare menar att det finns ett behov för företag att förstå hur man kan skapa och genomföra hållbara omnikanals-strategier.

Belu och Marinoiu (2014) menar att omnikanals-strategin är framtiden för detaljhandeln och att nya teknologier och förändringar i konsumentbeteende är de främsta faktorerna som resulterar i att affärsmodeller nu behöver förändras. Problembakgrunden har vidare visat att företag nu är i behov av att utveckla och förändra sina affärsmodeller för att kunna erbjuda sina konsumenter de värden som de förväntar sig (Bain & Company 2012). Dessa värden bör således anpassas efter konsumenter som nu är mer uppkopplade, mer informerade samt använder sig av fler kanaler samtidigt (Cook 2014). Denna uppsats kommer att bygga vidare på den tidigare forskningen inom ämnet omnikanal, men kommer istället att fokusera på hur företag inom detaljhandeln arbetar för att kunna nå en enhetlig upplevelse mellan kanalerna, för att se vad de behöver ta hänsyn till när nya affärsmodeller nu behöver utvecklas.

2. Teori

2.1. Teoretisk utgångspunkt

Problembakgrunden har visat att de stora förändringar som har skett inom detaljhandeln under de senaste åren har lett till att företag nu är i behov av nya lösningar för att på ett enhetligt sätt kunna kommunicera med sina konsumenter. Internets framfart och numera ständigt uppkopplade konsumenter gör att företag nu behöver göra sig så attraktiva som möjligt för konsumenter. Detta genom att integrera alla sina kanaler och erbjuda en sömlös upplevelse över dem. Tidigare forskning har visat att företag nu rör sig från multikanal mot omnikanal, därav kommer teorikapitlet att inledas med att definiera samt skilja begreppen *multikanal*, *korskanal* samt *omnikanal* ifrån varandra. Problemdiskussionen har vidare visat att ämnet omnikanal fortfarande är relativt nytt, även om det bedrivits en del forskning om det. Därför kommer teorikapitlet även att, utifrån den existerande forskningen, presentera definition av samt vad som karakteriserar *omnikanalen*. Problemdiskussionen har även gått genom att tidigare forskning kommit fram till att det finns utmaningar med att hantera fler kanaler samtidigt. Teorikapitlet kommer därför även att presentera identifierade *utmaningar* med detta. Slutligen har problemdiskussionen ytterligare visat att företag nu behöver utveckla och förändra sina affärsmodeller och hur de tidigare arbetat, vilket gör att det även är relevant för denna studie att definiera samt förklara vad en *affärsmodell* är. Teorikapitlet avslutas med en beskrivning av *fyra källor till värdeskapande*. Dessa beskriver hur företag kan utföra aktiviteter för att skapa värde dels för sina konsumenter och dels för sig själva - något som är kärnan i företagets affärsutveckling.

2.2. Från multikanal till omnikanal

Det finns olika sätt för företag att hantera och koordinera sina kanaler på. Tidigare forskning har definierat samt beskrivit vad som skiljer dessa åt (Beck & Rygl 2015). Företagets olika kanaler definieras i enlighet med Neslin et al. (2006) som kontaktpunkter genom vilka företaget och konsumenter kan interagera med varandra. Dessa inkluderar både distributionskanaler genom vilka produkter och tjänster når konsumenten från företaget samt kommunikationskanaler genom vilka konsumenter och företag kan kommunicera med varandra både innan, under och efter varan eller tjänsten har levererats till konsument (Stone, Hobbs & Khaleeli 2002). De olika kanalerna kan vidare integreras till olika nivåer samt

hanteras på olika sätt och dessa olika sätt kallas för multikanal, korskanal och omnikanal (Beck & Rygl 2015). Samma källa menar att korskanal kan ses som mellanläget mellan multikanal och omnikanal, där det finns en viss integration mellan de olika kanalerna, men inte mellan alla.

Multikanal

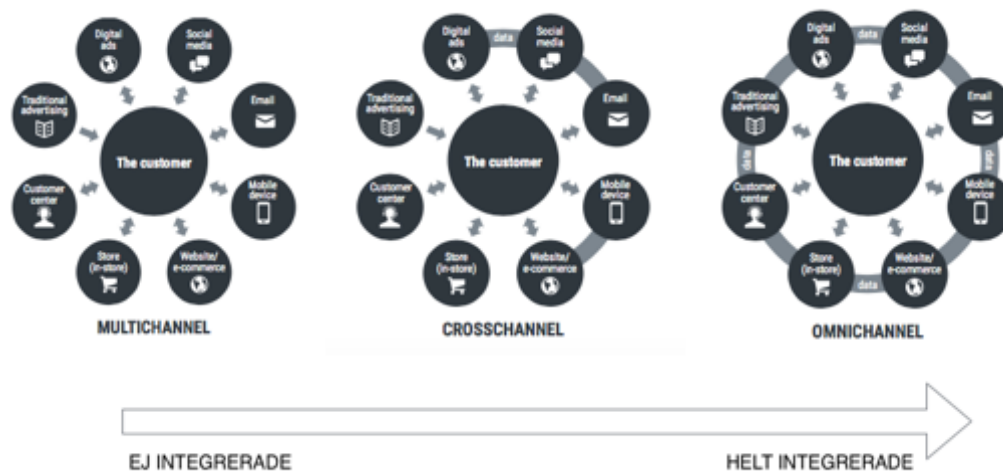
Om ett företag använder sig av mer än en kanal för att nå ut till konsumenter använder de sig av multikanal (Stone, Hobbs & Khaleeli 2002). Samma forskare menar att dessa kanaler kan användas för olika uppgifter och på olika sätt. De existerar samtidigt, men är separerade från varandra och kan därför potentiellt även konkurrera med varandra (Yan, Wang & Zhou 2010). Inom multikanalen samlas och används data inom varje kanal för att optimera just den kanalen och den datan delas inte vidare över resterande kanaler (Houllind 2015).

Korskanal

Om ett företag koordinerar sina kanaler för att skapa synergier mellan dem och för att erbjuda särskilda fördelar till sina konsumenter använder de sig av korskanal (Cao & Li 2014). Synergier innebär att de ger bättre avkastning tillsammans än vad de hade gjort var för sig (Aaker & McLoughlin 2007). Inom korskanalen används data för att följa konsumenter över kanaler, även om tillgång till datan fortfarande är begränsad (Houllind 2015). Samma källa menar att det exempelvis kan betyda att det går att dela data mellan webbsida och mobiltelefon, men inte till den fysiska butiken eller kundtjänst.

Omnikanal

Omnikanalen anses vara en evolution av multikanalen (Juaneda-Ayensa, Mosquera & Murillo 2016). Om ett företag istället hanterar och integrerar alla sina olika kanaler in i en enda sömlös upplevelse för konsumenterna använder de sig av omnikanal (Rigby 2011). Inom omnikanalen samlas all data till ett gemensamt organisatoriskt minne och lagras för senare interaktioner via alla kommunikationskanaler (Houllind 2015). Samma källa menar att det för företaget innebär att information som lagras om en kund i en kanal direkt går att använda i en annan.



Figur 1. Övergången från multikanal till omnikanal (Houlin 2015) - omarbetad av författarna för tydligare översikt.

2.3. Omnikanal

Omnikanalen har fått sitt namn från det latinska ordet *omnis* som betyder allt eller allting, vilket innebär att omnikanal därav kan sägas betyda *alla kanaler* (Lazaris, Vrechopoulos, Doukidis & Fraidaki 2015). Omnikanalen är vidare, som ovan nämnt, en evolution av den tidigare multikanalen och innebär en full integration mellan företagets olika kanaler och det är detta som leder till en sömlös köpupplevelse - en köpupplevelse som smälter samman fördelarna med de fysiska och de digitala kanalerna (Rigby 2011). Enligt Herhausen, Binder, Schoegel och Herrmann (2015) kan ett företag integrera sina kanaler på två olika sätt. Det första sättet innebär att erbjuda tillgång till, och information om, den virtuella butiken i den fysiska. Det andra sättet är istället att erbjuda tillgång till, och information om, den fysiska butiken i den virtuella. I enlighet med detta menar Bell, Santiago och Moreno (2014) att konsumenterna, i en omnikanals-miljö, kan använda olika kanaler både online och offline för att samla information om produkter eller tjänster och även använda olika kanaler online och offline för att köpa produkten eller tjänsten och få den levererad. Omnikanals-konceptet är brett och omfattar inte bara företagets distributionskanaler genom vilka produkten når konsumenten utan omfattar även kommunikationskanaler genom vilka företaget och konsumenten interagerar (Ailawadi & Farris 2017).

Ur konsumentens synpunkt är kanalerna helt integrerade med varandra om han eller hon exempelvis kan lämna tillbaka en vara i en kanal, oberoende vilken kanal den ursprungligen köptes ifrån (Beck & Rygl 2015). Samma källa menar att de ur företagets synpunkt är helt integrerade med varandra om exempelvis data gällande konsumenter, priser och lagerhållning kan delas fritt över alla kanaler. Det möjliggör för konsumenterna att kunna handla över fler kanaler när de vill och hur de vill (Juaneda-Ayensa, Mosquera & Murillo 2016) samt för företaget att kunna lagra, och använda sig av, all data om konsumenter och vad de gillar över alla kanaler (Rigby 2011).

Att helt integrera kanalerna innebär att skillnaderna mellan det fysiska och digitala försvinner (Brynjolfsson, Jeffrey Hu & Rahman 2013). Rigby (2011) menar att med omnikanal inom detaljhandeln försöker företagen att tillfredsställa konsumenterna som vill ha allt, det vill säga fördelarna som finns med både de digitala och de fysiska kanalerna. Samma forskare menar att fördelar som finns med de digitala kanalerna är att det finns mycket information om produkter, recensioner av konsumenter, det går att jämföra priser och det går att köpa snabbt. Vidare menar Rigby (2011) att fördelar som finns med de fysiska butikerna är mötet med butikspersonalen, möjlighet att testa produkten, få tillgång till produkten på en gång samt att shopping blir en upplevelse i sig. Konsumenter vill kunna utnyttja de olika fördelarna från både de fysiska och de digitala kanalerna när de använder sina egna enheter (exempelvis dator, mobiltelefon) för att söka och jämföra produkter och tjänster eller be om råd (Juaneda-Ayensa, Mosquera & Murillo 2016).

McCormick et al. (2014) menar att begreppet omnikanal ännu är nytt och att det inte finns en fast definition av det, men att det går att se fem olika teman inom det. Dessa fem teman som tas upp är *användning av fler kanaler samtidigt*, *uppkopplade konsumenter*, *en komplett bild över konsumentens resa*, *sömlöst* samt *ett konsekvent bemötande*. Det första temat, *användning av fler kanaler samtidigt*, kan förklaras enligt Brynjolfsson, Jeffrey Hu och Rahman (2013) som att kanaler integreras in i varandra och att teknologi integreras in i den fysiska butiksoplevelsen. Samma forskare exemplifierar detta genom att butikspersonal använder surfplattor i den fysiska butiken för att visa konsumenter varor som inte finns på plats i själva butiken. *Uppkopplade konsumenter* innebär att konsumenter idag är mobila, mer uppkopplade och mer informerade samt tar tillvara på teknologi mer än vad de tidigare gjort (Cook 2014). *En komplett bild över konsumentens resa* ger företaget en helhetsbild över hur konsumenten rör sig mellan kanaler i sin köpprocess, snarare än att enbart para ihop olika

insikter från flera olika kanaler (McCormick et al. 2014). Detta uppnås genom total dataintegration och det leder till en mer korrekt bild av konsumenter över alla företagskanaler (Neslin et al. 2006). Med *sömlöst* menas, som ovan nämnt, att gränserna mellan det fysiska och det digitala suddas ut och detta på grund av att en omnikanals-strategi innebär att titta på hela upplevelsen över kanaler, snarare än att titta på kanaler parallellt med varandra (McCormick et al. 2014). *Ett konsekvent bemötande* innebär i sin tur att konsumenter ska kunna röra sig fritt mellan företags olika kanaler, men ändå erhålla samma uppfattning av företaget genom hela upplevelsen (McCormick et al. 2014).

2.4. Utmaningar med att hantera fler kanaler

Företag kan som ovan nämnt hantera fler kanaler samtidigt, på olika sätt (Beck & Rygl 2015). Att hantera fler kanaler kan innebära en del utmaningar för företag och dessa redogörs för nedan (Neslin et al. 2006; Zhang et al. 2010). De utmaningar som beskrivs av Neslin et al. (2006) är centrerade kring alla olika kanaler där företag och konsument kan interagera med varandra, medan de som beskrivs av Zhang et al. (2010) är centrerade mer kring de kanaler företaget använder för att sälja varor och tjänster till sina konsumenter.

En utmaning som beskrivs som särskilt svår handlar om dataintegration (Neslin et al. 2006). Samma forskare menar att det svåra med dataintegration rör bland annat hur mycket data som ska integreras och vad som är en acceptabel nivå av integration. Vidare beskriver Zhang et al. (2010) att utmaningen även handlar om hur företaget ska få datan från kanaler att länkas samman så att de kan analyseras tillsammans, genom en helhetssyn och menar att det är svårt följa datan från en konsuments interaktion med ett företag via en försäljningskanal till en annan. Neslin et al. (2006) menar att idealet vore att kunna erhålla data om vilken eller vilka kanaler varje konsument har rört sig i, genom hela köpprocessen, och därmed inkludera även de kanaler som använts för att söka information.

En annan utmaning med att hantera fler kanaler gäller att förstå varför konsumenter gör som de gör under deras köpprocess - varför de väljer vissa kanaler och vilken effekt det ger (Neslin et al. 2006; Zhang et al. 2010). Zhang et al. (2010) menar i enlighet med detta att det krävs en bättre förståelse för hur konsumenter söker information kan sammanlänkas med hur de väljer att genomföra köpet. Även utvärdering av kanaler beskrivs som en ytterligare utmaning som resultatet av att företag hanterar fler kanaler samtidigt (Neslin et al. 2006).

Forskarna menar vidare att utmaningen ligger i att bland annat se vad varje kanal ekonomiskt bidrar med för företaget och vilka kanaler som ger de mest optimala synergier tillsammans. Zhang et al. (2010) menar att företag behöver utveckla och implementera verktyg för att kunna både mäta varje kanals prestation och vilken effekt de har på övriga kanaler.

Ytterligare två utmaningar som Neslin et al. (2006) beskriver är hur företag ska fördela resurser mellan sina olika kanaler samt hur strategier för olika kanaler ska koordineras. Samma forskare menar att fördelning rör bland annat vilken den optimala kanal-mixen är eller hur resurser inom marknadsföring bör fördelas över olika kanaler medan koordination istället rör huruvida kanaler bör vara integrerade samt hur företaget kan skapa synergier mellan dem. Zhang et al. (2010) beskriver istället den organisatoriska strukturen som en av de största utmaningarna. Detta menar samma forskare beror på att många företag hanterar sina kanaler oberoende av varandra och där olika delar som lagerhållning, marknadsföring, finansiering och analys styrs per kanal och inte i kommunikation mellan varandra.

2.5. Affärsmodeller inom detaljhandeln

Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy & Bridges (2011) definierar en affärsmodell som ett system av strukturer, aktiviteter och processer som är beroende av varandra och är det som ligger till grund för hur ett företag skapar värde, dels för sina konsumenter och dels för sig själva. Även Zott och Amit (2010) definierar en affärsmodell som ett system av aktiviteter som är beroende av varandra och menar att det är systemet som möjliggör att företaget kan skapa värde samt även fånga upp en del av det skapade värdet för sig själv. Vidare skiljer sig en affärsmodell från en strategi genom att en strategi definierar ett mål för företaget medan en affärsmodell uttalar det som behövs göras för att få företaget att gå mot det uppsatta målet (Sorescu et al. 2011).

Det är två faktorer som särskiljer en affärsmodell inom detaljhandeln (Sorescu et al. 2011). Den första beror på att företag inom detaljhandeln främst säljer produkter som har tillverkats av någon annan, vilket leder till att det är viktigt att fokusera på *hur* företaget säljer varor och tjänster. Forskarna beskriver att den andra faktorn beror på att företag inom detaljhandeln direkt interagerar med slutkonsumenten, vilket leder till att det även är viktigt att företaget tar till vara på den interaktionen för att stärka relationen mellan företag och konsument. En affärsmodell inom detaljhandeln som använder sig av multikanal använder fler kanaler när de

skapar värde för konsumenter och för företaget, vilket ökar komplexiteten av att skapa värde för båda två (Yrjölä 2014). Samma källa menar att aktiviteter som utförs av företaget även behöver koordineras över kanaler.

Zott och Amit (2010) beskriver vidare att en affärsmodell består av två delar. Den första delen beskriver hur systemet kan se ut och består av innehåll, struktur och styrning. Innehållet refererar forskarna till *vilka* aktiviteter som bör utföras, strukturen till *hur* dessa bör sammanlänkas och i vilken ordning samt betydelse de har för affärsmodellen och styrning refererar till *vem* som bör utföra dem och *vart*.

2.5.1. Värdeskapande i affärsmodeller

Enligt Yrjölä (2014) kan värde för konsumenten skapas när konsument och företag använder samt kombinerar resurser under köppplevelsen, som exempelvis produkter i butik eller kunskap hos en butiksanställd. Enligt samma forskare kan värde för företaget istället skapas av att företaget lyckas nå uppsatta mål som exempelvis hög kundnöjdhet eller högre lönsamhet. Enligt Wikström et al. (1994) ökar värdeskapande av att ett större omfång av resurser samt att aktiviteter görs tillgängliga för alla användare.

Zott och Amit (2010) beskriver den andra delen av affärsmodellen som hur företag kan skapa värde, till skillnad från den första som beskriver hur systemet kan se ut. Värdeskapandet beskrivs av forskarna genom fyra drivande faktorer som utgörs av modellen NICE - *novelty*, *lock-in*, *complementarities* och *efficiency* och beskrivs nedan.

Novelty är antagandet av nya aktiviteter och/eller nya sätt att länka samman dessa och/eller nya sätt att styra dem. Det innebär att introducera nya element som relaterar till aktiviteter, aktörer och/eller att länka samman dem på olika sätt.

Lock-in handlar om att hålla kvar aktiviteter och aktörer, det vill säga den kraft ett företag har att hålla konsumenter kvar och kan exempelvis vara byteskostnader eller att öka attraktionen att återkomma till ett företag. Enligt Yrjölä (2014) kan detta dock vara svårt att uppnå då detta baseras mer på hur nöjda kunder är snarare än för att de är tvungna eller måste göra något.

Complementarities är den ihopsättning av aktiviteter och/eller sammanlänkningar av särskilda aktörer som tillsammans genererar mer värde än vad de hade gjort om de utförts var för sig.

Efficiency är hur företaget kan om-organisera sina aktiviteter för att reducera transaktionskostnader och uppnå större effektivitet.



Figur 2. Författarnas illustration av Zott och Amit's fyra drivande faktorer för värdeskapande - NICE (2010).

2.6. Teoretisk referensram

Studien kommer bland annat att utgå från teorierna av Beck och Rygl (2015) som har kategoriserat och skilt *multikanal*, *korskanal* och *omnikanal* från varandra. Hur företag hanterar sina distributions- samt kommunikationskanaler, och till vilken integrationsnivå de gör det, är av relevans för studien då de visar huruvida företag nått ända fram till omnikanalen. Att definiera *omnikanalen* utifrån tidigare forskning och beskriva vad som karakteriserar det djupare (McCormick et al. 2014) är av särskild relevans för denna studie då studien syftar till att fokusera på företagens omnikanals-arbete och hur långt de har kommit med det. För att besvara studiens frågeställning är det vidare även av relevans att se hur företagen arbetar efter de olika teman som definierats inom omnikanalen. *Utmaningar för företag som hanterar fler kanaler* (Neslin et al. 2006; Zhang et al. 2010) är av relevans och blir särskilt viktiga för studiens frågeställning, då den syftar till att ta reda på vilka lösningar som företag använder sig av för att klara av dessa. Detta för att se om företagen i denna studie upplever att de står inför liknande utmaningar i sitt omnikanals-arbete och hur de försöker bemöta dessa. Vidare har *affärsmodell inom detaljhandeln* definierats och anses vara relevant

för denna studie då problembakgrund och problemdiskussion betonat behovet företag har av att utveckla och förändra sina nuvarande modeller. Då en affärsmodell detaljerar hur ett företag ska nå ett fastställt mål (Sorescu et al. 2011), vilket i detta fall är omnikanalen, är det relevant eftersom denna studie syftar till att ta reda på vilka detaljer som är viktiga för att nå det målet. Slutligen är de *fyra faktorerna till värdeskapande* av Zott och Amit (2010) av relevans då de visar hur företag kan skapa värde för sina konsumenter och sig själva, med hjälp av sina affärsmodeller. Detta är relevant för denna studie då författarna vill ta reda på vilka faktorer som är av särskild betydelse för företag att ta hänsyn till när de ska gå mot omnikanal. Dessa värdeskapande aktiviteter kan vara bidragande till att kunna erbjuda konsumenter en enhetlig upplevelse över kanaler.

3. Metod

3.1. Forskningsmetod och ansats

Denna studie har tillämpat en kvalitativ forskningsmetod för att få en djupare förståelse kring ämnet omnikanal och hur företag inom detaljhandeln arbetar med detta. Bryman och Bell (2013) och Alvehus (2013) beskriver en kvalitativ forskningsmetod som en tolkande strategi som fokuserar mer på ord eller innebörder vid insamling samt analys av data. Denna studie har genomförts med semistrukturerade intervjuer med företag som på något sätt arbetar med omnikanal. Då denna studie bygger på företagens erfarenheter och kunskaper gällande just omnikanal behöver fokus ligga på vad de anställda säger och vad de menar. En kvalitativ metod innebär enligt Olsson och Sörensen (2011) att förhållningssättet är förutsättningslöst och att resultatet går på djupet och gäller för specifika kontexter. Vidare har studien utgått från teorier och tidigare forskning vilket gör att denna studie bygger på en deduktiv ansats. En deduktiv ansats är enligt Olsson och Sörensen (2011) när man utgår från teorier samt principer som redan har accepterats.

3.2. Intervjuer

3.2.1. Semistrukturerade intervjuer

Huvudstudien baserades på semistrukturerade intervjuer där författarna utgick från en intervjuguide med de ämnen som skulle behandlas. Denna metod valdes då den ansågs ge den mest relevanta datan för studiens syfte eftersom författarna kunde se till att intervjun höll sig till ämnet, men ändå samtidigt låta respondenterna utveckla sina svar. Enligt Denscombe (2016) kan semistrukturerade intervjuer ge mer djupgående och detaljrik data eftersom denna metod låter respondenter svara öppet och fritt. Genom att tolka och analysera den datan författarna fick från företagen bildades således en djupare förståelse kring ämnet omnikanal och hur de olika företagen arbetar för att erbjuda sina konsumenter en sömlös upplevelse.

Den intervjuguide som de semistrukturerade intervjuerna utgick från baserades på studiens teorikapitel. Några av intervjuguidens frågor utformades efter de olika teman som hittills definierats inom omnikanalen (se bilaga 1 och 2). Vidare har även utmaningar som företag står inför gällande hantering av flera kanaler legat till grund för några av intervjuguidens

frågor (se bilaga 1 och 2). Dessa teorier ansågs vara av relevans för att besvara undersökningens frågeställning.

3.2.2. Pilotstudie

En pilotstudie genomfördes genom personliga möten med tio personer i åldrarna 21-45 år den 25 april 2017 på Södertörns högskola. Tio respondenter valdes då författarna ville att så många respondenter som möjligt skulle se över frågorna och på så sätt bidra till en förbättring av intervjuernas frågeguide. När antalet respondenter nådde upp till tio ansåg författarna att ingenting nytt tillkom och valde därför att inte fråga ytterligare respondenter. Respondenterna som deltog hade ingen förståelse om ämnet omnikanal eller någon arbetserfarenhet gällande ett företags olika kanaler, men hade kunskap om hur en kvalitativ intervju kan gå till. Samtliga respondenter fick först alla definitioner (omnikanal, sömlöst, kanal) och frågor presenterade för sig. Sedan fick respondenterna ge kritik angående deras uppbyggnad och ordningsföljd. Enligt Bryman och Bell (2013) kan en pilotstudie användas för att säkerställa att frågorna är användbara och enkla att förstå av respondenterna samt för att förebygga uppkommande problem med frågorna. För pilotstudien gjordes ett bekvämlighetsurval och personerna som deltog valdes ut slumpmässigt. Eftersom syftet med pilotstudien endast var att undersöka om frågorna var tillämpbara ansågs ett bekvämlighetsurval vara lämpligt. Ett bekvämlighetsurval innebär enligt Denscombe (2016) att urvalet kan göras snabbt och enkelt då respondenterna är lättillgängliga. Resultatet från pilotstudien visade att frågornas struktur samt tydlighet kunde förbättras för att respondenterna lättare skulle förstå vad de faktiskt skulle svara på samt för att undvika att svar på vissa frågor uteblev. Som konsekvens av detta formulerades några frågor om och vissa större frågor delades upp med hjälp av underfrågor. De tio respondenter som deltog i pilotstudien deltog inte i den slutgiltiga undersökningen.

3.2.3. Genomförande av intervjuer

Genomförandet av intervjuerna skedde vid personligt möte, via Skype, via telefon och e-mail, detta då alla respondenter inte hade möjlighet att mötas. Dessa semistrukturerade intervjuer är primärdatan för denna studie. Enligt Alvehus (2013) är primärdata det empiriska material som skapats för en undersökning. Intervjuerna som genomfördes skedde både på svenska och engelska.

Under intervjuerna deltog båda författarna, dock med olika arbetsuppgifter. Respondenterna blev informerade innan intervjuerna startade om vem som skulle ställa frågorna och vem som enbart skulle anteckna, detta för att respondenterna skulle känna sig bekväma under intervjuens gång. Innan frågorna utifrån frågeguiden ställdes fick varje respondent definitionerna av omnikanal, sömlöst samt kanaler som denna studie utgår från, detta för att förklara hur författarna tolkat begreppen. Vidare informerades varje respondent om studiens syfte, etiska principer och tillfrågades huruvida de ville eller behövde vara anonyma eller om det gick bra att använda företagets namn samt respondentens. Olsson och Sörensen (2011) menar att för ett gott intervjuresultat krävs det att syftet och undersökningsområdet förklaras innan undersökningen genomförs.

Respondenterna blev även tillfrågade innan intervjun om det gick bra att författarna spelade in intervjun för lättare transkribering. En respondent kände sig bekvämare utan ljudinspelning så den intervjun antecknades under genomförandet medan de andra tre intervjuerna spelades in. Den sista intervjun genomfördes som ovan nämnt via e-mail så det fanns inget behov av ljudinspelning. Enligt Denscombe (2016) kan transkribering göra det lättare att jämföra data från olika intervjuer med varandra. Bearbetningen i sin tur gjorde att meningarna koncentrerades för empirin. Enligt Olsson och Sörensen (2011) innebär meningskoncentrerings att det som sagts av respondenten formuleras om för att bli kortare och mer exakt. Vidare menar samma forskare att transkribering är bra att göra då missuppfattningar kan undvikas och detta undviks mest optimalt genom att skriva ned intervjun i så nära anslutning till den som möjligt.

Efter varje intervju sammanställdes datan och skickades sedan till respektive respondent för att de skulle kunna kontrollera samt bekräfta att författarna sammanställt den korrekt. Då två av intervjuerna genomfördes på engelska fanns det en risk att författarna översatt eller tolkat fel vid transkriberingen och detta undveks då respondenterna fick kontrollera datan samt berätta om det var något de ville förtydliga.

3.2.4. Intervjuernas jämförbarhet

Då de olika intervjuerna genomförts i olika former kan kritik lyftas mot jämförbarheten mellan de olika intervjuerna. Den intervju som genomfördes via Skype, via videosamtal, liknar på många sätt den intervjun som genomfördes ansikte mot ansikte på respondentens arbetsplats. Enligt Denscombe (2016) kan intervjuer via videosamtal gå att likställa med

personlig interaktion gällande dess för- och nackdelar och att det som egentligen skiljer dem åt är det geografiska avståndet mellan intervjuaren och respondenten. Vidare är något som skiljer den intervju som genomfördes via e-mail från de övriga tidsfördröjningen mellan svaren, vilken tillåter respondenten att reflektera över sina svar. Enligt Denscombe (2016) är detta något som kan vara både bra och dåligt beroende på vad forskaren är ute efter. I denna undersökning anser inte författarna att tidsfördröjningen har påverkat svaren avsevärt. Vidare menar Denscombe (2016) även att en sannolikhet är att respondenten använder färre ord än vad denne kanske skulle ha gjort om intervjun skett ansikte mot ansikte. I enlighet med detta kan det innebära att intervjuerna som genomförts ansikte mot ansikte givit mer djupgående information och kan påverka jämförbarheten.

Ytterligare något som kan påverka jämförbarheten är att alla intervjuer inte spelades in då en respondent kände sig bekvämare att genomföra intervjun utan inspelning. Då är det inte säkert att intervjuaren hunnit skriva ner all information kring intervjun. Detta försökte författarna att undvika genom att direkt efter intervjun transkribera anteckningarna som fördes under intervjun.

Något som vidare kan påverka jämförbarheten av studiens resultat är att intervjuerna genomförts både på svenska och engelska. Enligt Olsson och Sörensen (2011) kan felkällor uppstå under en intervju om intervjupersonens svar inte är lätt att tyda. Då två av intervjuerna genomfördes på engelska kan sådana felkällor ha uppstått när svaren översattes från engelska till svenska. Detta har författarna försökt förhindra genom att vara två som medverkat på och transkriberat av intervjuerna för att undvika att något kan tolkas på flera olika sätt. Vidare har författarna även försökt undvika detta genom att, som ovan nämnt, kontrollera datan med respondenterna för att kontrollera att transkriberingen stämde överens med vad som sades under intervjun.

3.3. Urval

Urvalet gjordes genom att olika företag som arbetar med omnikanal kontaktades, både via telefon och via e-mail, detta då de ansågs vara mest lämpliga för att kunna besvara studiens frågeställning och syfte. Eftersom företagen valdes utifrån deras relevans och de anställdas kunskaper samt erfarenheter kring ämnet omnikanal har ett subjektivt urval gjorts, som är ett icke-sannolikhetsurval. Ett icke-sannolikhetsurval är enligt Denscombe (2016) ett urval som

är påverkat av författarna och ett subjektivt urval innebär att respondenterna har valts ut då de troligtvis kan erhålla den mest värdefulla datan.

De företag som valde att medverka i studien arbetar, som ovan nämnt, med omnikanal på något vis då fyra av företagen är detaljhandelsföretag där respondenter som arbetar med omnikanal inom företaget intervjuades. Författarna valde även att komplettera de fyra intervjuerna med att genomföra en intervju med ett expertbolag som arbetar med e-handeln och hjälper företag att leverera omnikanals-lösningar. Expertbolaget valdes då författarna ansåg att de kunde erbjuda värdefull data då de hjälper företag inom detaljhandeln. Företaget ansågs därför erhålla kunskap och erfarenhet gällande hur företag inom detaljhandeln arbetar med omnikanal och intervjuades utifrån detta perspektiv. Författarna har dock ställt sig kritiska till de svar som erhöles från expertbolaget och varit medvetna om att den data som samlats in från expertbolaget kommer att vara mer subjektiv än den data från de övriga företagen. Detta då expertbolaget arbetar med att leverera omnikanals-lösningar för företag inom detaljhandeln och kommer att svara på frågorna utifrån det perspektivet. Detta har författarna förhållit sig till genom att jämföra datan som erhöles från expertbolaget med den data som erhöles från företagen inom detaljhandeln. Då en större del av den data som erhöles från expertbolaget ändå gick att likställa med datan från de övriga företagen anser författarna att datan varit relevant och användbar för studiens syfte. De företag samt respondenter som valde att delta i undersökningen är de fem som presenteras i nästa stycke.

3.4. Presentation av respondenterna

Det var totalt fem respondenter som deltog i denna undersökning. Nedan följer en kort presentation av respondenterna samt de företag de arbetar på, i den ordning som intervjuerna genomfördes.

Kjell & Company

Kjell & Company är ett företag inom detaljhandeln som säljer hemelektronik.

Intervjun genomfördes den 2 maj 2017 via Skype (videosamtal) med Karl Emil Nikka som är Utbildningschef och Pressansvarig på företaget. Intervjun genomfördes på svenska och varade i 25 minuter.

IKEA

IKEA är ett företag inom detaljhandeln som säljer heminredning. Intervjun genomfördes den 4 maj 2017 på respondentens arbetsplats med Milena Vujicic som är Store Manager på en av företagets butiker. Intervjun genomfördes på engelska och varade i 40 minuter.

Apoteket

Apoteket är ett företag inom detaljhandeln som säljer läkemedel, hälsoprodukter samt hälsotjänster. Intervjun genomfördes på svenska via e-mail och svar erhöles den 5 maj 2017 från Henrik Tingwall som är Chef Digitalt och Kundlojalitet.

Företag X

Företag X har valt att vara anonyma och kommer därför att benämnas som företag X. Företag X är ett företag inom detaljhandeln som säljer leksaker. Intervjun genomfördes den 5 maj 2017 via Skype (röstsamtal) med Nicolaj Christensen som är Digital Store Manager för ett av länderna på företaget. Intervjun genomfördes på engelska och varade i 30 minuter.

Avensia

Avensia är ett expertbolag som hjälper företag inom detaljhandeln med olika omnikanals-lösningar. Intervjun genomfördes den 5 maj 2017 via telefon med Anders Andersson som är Marknadschef på företaget. Intervjun genomfördes på svenska och varade i 20 minuter.

3.5. Trovärdighet

En studies trovärdighet kan diskuteras utifrån fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering (Bryman & Bell 2013).

Tillförlitlighet innebär enligt Bryman och Bell (2013) dels att forskningen har förhållit sig till de regler som finns och dels att resultaten har bekräftats av de respondenter som deltagit i

studien för att säkerställa att verkligheten har uppfattats riktigt. Tillförlitligheten i denna studie höjs av att författarna har kontrollerat resultaten med de respondenter som deltagit i studien och fått det bekräftat av samtliga respondenter. Vidare har även studien förhållit sig till de regler och riktlinjer som finns gällande hur en kvalitativ studie bör gå till.

Överförbarhet handlar om huruvida ett resultat skulle kunna föras över till andra liknande fall (Denscombe 2016). Överförbarheten i denna studie sänks en del av att det är ett litet urval av företag som har deltagit i studien. Dock kan den ändå antas höjas då de svar som erhöles från respondenterna var av liknande karaktär med många gemensamma punkter vilket indikerar på att det finns en viss överförbarhet av resultatet. Denscombe (2016) menar att studien måste tillhandahålla information som gör det möjligt för andra att bedöma till vilken grad resultatet är överförbart. Detta har tagits till hänsyn av författarna genom att tydligt beskriva hur intervjuerna genomförts samt genom att beskriva vilka respondenter som har deltagit.

Pålitlighet handlar om att inta en granskande ställning samt att det redogörs för alla delar av forskningsprocessen, det vill säga från problemformulering till slutsatser (Bryman & Bell 2013). Då författarna tydligt har beskrivit hur forskningsprocessen har gått till höjs pålitligheten i denna studie. Vidare menar Bryman och Bell (2013) att exempelvis kollegor kan fungera som granskare under forskningens gång och bedöma de val som har gjorts samt om slutsatserna är berättigade. Då denna studie har granskats ett flertal gånger under studiens gång av opponenter samt handledare kan pålitligheten antas höjas.

Konfirmering innebär i sin tur att säkerställa att forskningen har utförts i god tro - och handlar om att de som utfört forskningen inte medvetet ska ha låtit sina personliga värderingar eller teoretiska inriktning påverka undersökningen eller slutsatser från den (Bryman & Bell 2013). Det handlar vidare om de resultat som producerats är opåverkade av den eller de forskare som genomfört undersökningen (Denscombe 2016). Författarna har i denna studie försökt att ställa sig så neutrala som möjligt till undersökningen och inte låtit sina egna värderingar påverka varken genomförandet eller analys av intervjuer. Genom att tolka och analysera resultaten tillsammans har författarna försökt att undvika att låta egna värderingar och tolkningar påverka resultatet i största möjliga mån. Författarna är dock medvetna om att det inte går att vara helt objektiv från egna värderingar och tolkningar. Denscombe (2016) menar att det inte finns någon forskning som är helt fri från påverkan av den som har utfört den.

3.6. Forskningsetik

Författarna har hanterat den etiska aspekten under intervjuernas genomförande, detta för att skydda respondenternas intressen. Enligt Bryman och Bell (2013) finns det bland annat fem etiska principer för forskning vilket är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar.

Informationskravet togs hänsyn till genom att författarna förmedlat studiens syfte redan när respondenterna kontaktades. Respondenterna informerades även om samtyckeskravet då de blev informerade om att intervjun är frivillig, vilket innebar att de inte behövde svara på en fråga som de inte kände sig bekväma med. Respondenterna blev även informerade att det gick bra att avbryta intervjun om de ville. Vidare blev respondenterna meddelade om anonymitet enligt konfidentialitets- och anonymitetskravet. Med detta menas om företaget eller respondenten vill vara anonyma i undersökningen, men även att personuppgifter som använts under studiens gång bara författarna haft tillgång till och ingen annan. Alla respondenter godkände att vi använde deras namn i undersökningen, men ett företag önskade vara anonymt. I enlighet med anonymitetskravet har författarna därför benämnt det företaget som företag X. Författarna har också informerat om att de uppgifter som samlats in under intervjun endast är för forskningsändamålet, enligt nyttjandekravet. Författarna har inte gett någon missledande eller falsk information under studiens gång. Inom de personliga intervjuerna har respondenterna även informerats om att de ljudinspelningar som gjorts endast kommer användas för forskningsändamålet.

4. Empiri

4.1. Kjell & Company, Karl Emil Nikka

Nikka definierade omnikanal som att företaget inte lägger någon värdering i hur kunden handlar och har heller inte något eget-intresse av att kunden handlar exempelvis just via webbsidan eller just i den fysiska butiken. Det går lika bra oavsett hur kunden väljer att handla. Nikka berättade sedan vidare att deras omnikanals-arbete är pågående och något som de ännu inte är färdiga med. Målsättningen med hela satsningen är dock att kunden ska kunna handla precis vart han eller hon vill och att det sedan inte spelar någon roll om det kommer i ett brunt paket hem eller i en plastpåse som han eller hon bär med sig. Nikka tillade även att det är det som de arbetar med just nu, det vill säga något som gör att kunder som väljer att handla på webben känner att de kan gå ner till sin närmsta butik om de inte vill vänta på att paketet ska levereras. Även tvärtom, om de vill ha något som är slut i butiken ska de kunna få hjälp med att få det hemskickat redan där och då. Detta benämner Nikka som *click-and-collect* (att beställa via webbsida och hämta i butik) samt *order-in-store* (beställa i butik och få det hemlevererat).

Nikka beskrev omnikanal som ett ganska luddigt begrepp och sade att det är svårt att svara exakt på när arbetet med omnikanal började. Nikka berättade vidare att de haft sin webbsida sedan slutet av 90-talet och att den på senare tid varit det främsta verktyget för att få en överblick över sortimentet - något som tidigare varit katalogens uppgift. På grund av att de har små butiker, men ett väldigt stort sortiment, så hamnar omkring 90 % av dem bak på lagret som kunden inte kan se. Företaget har därför alltid fått förlita sig på mobiltelefoner, katalog och webbsida för att kunna visa hela sortimentet för kunderna. Omnikanals-arbetet innebär för företaget att inte fokusera i huvudsak på katalog, även om den kommer att finnas kvar, utan att mer fokus kommer att läggas på webbsidan. Dessa två fyller dock samma funktion - de visar sortimentet så att kunden sen kan komma in och handla. Fördel med webbsidan är att kunden kan beställa direkt där, även om detta även har gått att göra genom katalogen tidigare. Nikka tog vidare upp att det på det viset kan ses som att katalogen har blivit digital och om man ser på det viset har företaget jobbat med fler kanaler sen år 1994, när katalogen kom.

Nikka tillade även att det är intressant att se hur kunders köpbeteende har förändrats. Detta exemplifierade Nikka med att det sedan 2014 är fler än hälften av företagets kunder som börjar sin kundresa genom att leta efter något på webbsidan för att sedan gå till butiken för att köpa det. Till detta lade Nikka även till frågan om vad det skulle innebära för företaget om mer än hälften av alla kunder skulle börja sin köpprocess på webbsidan. Om det huruvida skulle betyda att de var en fysisk butik eller webbhandlare i så fall, men svarade att det är en irrelevant fråga då det är det som är själva poängen med omnikanal. När tillfrågad om hur företaget kan se att konsumenter går över kanaler i sin kundresa svarade Nikka att företaget undersöker detta varje månad genom försäljningskontroller utanför alla fysiska butiker. Dessa används för att följa upp hur kunden har upplevt att bemötandet har varit, huruvida kunder upplever att de fått hjälp med det problem de hade samt hur kunden tycker om att handla. Detta hjälper företaget att se vart de ska lägga merparten av införsäljningsprocessen om de ska göra det via marknadsföring som direkt reklamutskick, via e-post, via sociala medier, via webbsidan, via google adverte eller genom katalogen. Detta hjälper företaget att kunna vara så effektiva som möjligt i hur de når sina kunder.

Nikka såg inte speciellt många utmaningar med omnikanal. En utmaning som Nikka däremot tog upp var att företaget redan har ett bra lagersaldo i butikerna idag men att de måste bli ännu bättre. Om det står att en produkt finns i lager så finns den princip alltid i lager dock kan det skett ett snatteri eller något annat skäl till att produkten försvunnit. Nikka menade att när den riktiga omnikanals-lösningen går hela vägen in så är det jätteviktigt att när konsumenten kommer in till företaget, att allt finns i ett paket färdigt för honom eller henne så att det kan hämtas där. Detta arbetar företaget med just nu, att få ännu bättre koll på det som de har i lager. Andra utmaningar som Nikka tog upp för hela branschen är betalnings-momentet, att upplevelsen av att betala på mobilen fortfarande är jättedålig. Detta menar Nikka för att kunden behöver ta upp sitt kort och bland annat skriva i alla siffror på en liten skärm. Nikka tror därför att vi måste se fler satsningar exempelvis som Klarna gör med Klarna Checkout och att vi måste få se mer av Apple Pay, Samsung Pay samt Android Pay. Det ska vara lika lätt att hitta en produkt som att köpa en produkt.

Ytterligare något som Nikka ansåg vara en stor utmaning var att vara konsekvent över alla kanaler. Utmaningen ligger i att kunden som handlar hos företaget alltid ska kunna känna att det är just hos företaget han eller hon handlar hos, oavsett kanal. Nikka exemplifierade detta genom att deras profilering, om att erbjuda service i världsklass och ha kunnig personal,

måste genomsyra även webbsidan och ge motsvarande världsklass där. Detta gav Nikka en del olika exempel på. För att framstå som kunskapsbärare även på sociala medier och webbsidan så arbetar företaget med att få ut kunskapsmaterial även där. Detta inkluderar bland annat material på webbsidan som förklarar vardagsteknik, videomaterial som förklarar olika saker både på webbsida och youtube samt fokusera mycket på sådant både på sociala medier och via deras podd-radio med tittarfrågor. Detta är en del av en strategi för att kunna erbjuda en digital motsvarighet till det som kunden får med säljmötet i en fysisk butik.

Enligt Nikka innebar sömlöst att på samma sätt som företaget inte bryr sig om vart kunden handlar så ska kunden heller inte behöva bry sig. Nikka svarade vidare med att ta upp ett exempel som visar att det inte är helt sömlöst ännu - betalningslösningen med mobiltelefon. För att det ska vara sömlöst behöver det vara lika smidigt att handla överallt, alltså vara lika smidigt att handla via mobiltelefonen som det är att handla i butik eller via datorn, vilket det inte är just nu.

Nikka berättade vidare hur företaget utvärderar sina kanaler och att de utvärderar dem var för sig. Detta görs dels genom undersökningarna utanför butikerna som nämns ovan, genom att följa upp hur beställningar har gått och om kunden varit nöjd samt följer upp marknadsföringsinsatser för att se hur väl det har gått. En av de stora fördelar som företaget fått på senare tid är medlemskapet som erbjuds på webbsidan vilket kommer vara en viktig del av framtida marknadsföring. Detta då genom att få en direkt kontakt med slutkunder via medlemskapet kan företaget bättre få reda på hur kunden har handlat, hur de vill handla, vad de tycker fungerar bra och dåligt samt vad företaget har för förbättringspotential. Genom att utvärdera alla kanaler var för sig fås en bättre blick över helheten, tack vare den nya medlemskaps-funktionen som företaget startade upp i januari.

Nikka ansåg att omnikanalens betydelse idag varierar från företag till företag, men att det inom elektronikbranschen inte finns något alternativ, utan de företagen måste finnas i alla kanaler. Dock kan det skilja sig i vilken utsträckning företag behöver finnas i de olika kanalerna beroende på vilken verksamhet det är. Detta exemplifierades genom att det inom elektronikbranschen och inom klädbranschen är viktigt med fler kanaler och att det annars hade saknats någonting, men att det sedan finns andra verksamheter som kanske inte har lika stor nytta av alla kanaler. Ett exempel på det är ett café. Nikka tillade vidare att det är viktigt att företag drar nytta av de kanaler som de har och att företag sedan beroende på bransch är

tvungna att dra nytta av olika många av dem och i olika stor utsträckning. Dock avslutade Nikka med att säga att bara komma i kontakt med sina kunder på ett sätt via exempelvis en fysisk butik eller en webbhandel - den tiden är förbi.

4.2. IKEA, Milena Vujicic

Vujicic definierade omnikanal som multikanal och beskrev att företaget håller på att utveckla multikanalen vidare. Vujicic definierade detta som att du har en kund och du har ett varumärke och att kunden sedan behöver kunna ansluta till varumärket, men att det är kunden som bestämmer hur han eller hon vill handla. Det är sedan företagets roll att ge olika alternativ till att göra det. Detta exempelvis genom en fysisk butik, webbsida, mobil och så vidare samt att det är kunden som själv får välja det sätt som passar denne bäst.

Vujicic kunde inte svara exakt på när deras arbete med omnikanal började, men berättade att företaget har arbetat med det en längre tid. Vujicic lade även till att omnikanal är ett av de hetaste ämnena inom företaget just nu och att de hela tiden arbetar med samt utvecklar det framåt. Vujicic berättade vidare med hur de arbetar just nu och bland annat om deras nya test-butik som fungerar som ett showroom. Denna butik erbjuder samma möjligheter som de andra butikerna, skillnaden ligger i hur dessa möjligheter erbjuds. Vidare berättade Vujicic att det som skiljer den nya butiken mot de större butikerna är framförallt storlek och atmosfär. Produkter som inte visas upp i den mindre butiken visas upp med hjälp av datorer och andra digitala apparater och beställningar får kunder själva bestämma hur de vill att de ska levereras - exempelvis hem eller till butiken. En av dessa digitala apparater som företaget håller på att pröva och utveckla är virtual reality i samband med att planera kök. Kunden kan få hjälp med att planera ett kök och sedan gå in i det virtuella köket för att se hur det ser ut genom att använda ett par glasögon. Kunden kan då se om allt passar in i köket och personalen kan då hjälpa till om kunden märker att vissa produkter inte passar in. Genom virtual reality kan kunden få känna efter om allt i köket får plats. Inom företagets showroom beskrevs atmosfären som lugnare för kunderna än i de större butikerna, vilket ger kunderna möjlighet till hjälp i en lugnare miljö. Även wi-fi erbjuds i alla fysiska butiker. Vujicic avslutade med att nämna att den gemensamma nämnaren för butikerna var utbudet, vilket är viktigt för kunden, det vill säga att möjligheten finns att köpa hela utbudet.

Som särskild utmaning med omnikanal tog Vujicic upp flödet bakom kanalerna, men även att vara så effektiv som möjligt samt hålla ner kostnaderna när kontaktpunkterna ökar och det blir ett större flöde mellan kanalerna. Vujicic tog vidare upp att fördelar med multikanal är att människor kan handla vart som helst och när som helst. Förut handlade det mycket om att få värde för pengarna, medan det nu handlar mer om värde för tid, att kunden får ett värde för sin tid vilket exempelvis menas att det ska gå smidigt och fort i butiken.

För att vara konsekvent över kanaler ansåg Vujicic att det är viktigt att kunden oavsett när eller hur de kommunicerar med företaget ska känna att det är företaget de kommunicerar med. Vujicic exemplifierade detta med att kunden ska känna att företaget finns där för dem, oavsett kanal. Med detta menas att kundens erfarenhet alltid ska vara att han eller hon fick hjälp och att företaget erbjudit en bra kundservice. Vujicic ansåg att det är viktigt att det från kundens perspektiv är smidigt och lätt att handla. Exempel på det är att det på webbsidan ska vara lätt att klicka och beställa samt i butik lätt att få hjälp av någon anställd om kunden skulle vilja ha det. Detta sammanfattade Vujicic genom att återigen upprepa att det är viktigt att kunden oavsett kanal känner att företaget finns där för dem.

Angående utvärdering av kanaler svarade Vujicic att de tittar på sina kanaler var för sig men även hur det går för varje produkt, genom att titta på vilka produkter som sålts mest. Sedan tas totalen för att se hur det går för varje del, hur många besökare varje del haft samt hur mycket försäljning som skett i varje del. Angående omnikanalens betydelse idag ansåg Vujicic att det inte fanns några alternativ, att det handlar om att anpassa sig till den förändrade verkligheten. Det är i den riktningen marknaden rör sig, enligt Vujicic, även om förväntningarna kan vara olika inom olika branscher och kunder förväntar sig olika saker inom olika branscher. Vujicic svarade vidare att det som dock är gemensamt mellan branscher är att det nästan alltid numera börjar med att kunden kollar på webbsidan först, oavsett om det är för att köpa en produkt eller ett café denne tänkt att besöka.

4.3. Apoteket, Henrik Tingwall

Tingwall definierade omnikanal som hur företaget kan skapa en upplevelse och ett erbjudande för kunden som hänger ihop över alla deras kanaler. Tingwall berättade även att företaget arbetat med omnikanal sedan 2012. Det som främst förändrades när de började arbeta med detta var insikten om att konsumentbeteenden förändrats och att företaget måste finnas där

kunden vill möta dem. Tingwall ansåg att det egentligen inte finns något annat alternativ än att vara omnikanal och att detta är styrt av konsumenternas önskemål samt krav. Tingwall nämnde att fördelen enligt honom med omnikanal är att man får ett mer konkurrenskraftigt erbjudande. Utmaningar är däremot att det tar tid att förändra, då deras företag (samt alla andra traditionella detaljhandelsföretag) är uppbyggda utifrån en annan logik.

Att vara sömlös innebär, enligt Tingwall, att kunden ska kunna möta företaget i olika kanaler och att upplevelsen för kunden ändå hänger ihop. Tingwall berättade vidare att det dock är lättare sagt än gjort och att de arbetar med detta genom att bland annat utveckla sina CRM-program, deras digitala gränssnitt och deras leverans-erbjudande. Tingwall tillade även att det är ett tvärfunktionellt arbete. Att möta kunder som använder fler kanaler i samma köpprocess är det som är omnikanal för företaget. Det arbetar företaget med genom att måla upp olika kund-scenarion samt ser till att denna upplevelse hänger ihop. Att följa kunden genom den processen försöker företaget mäta så gott det går, men detta är inte alltid så enkelt. Ett exempel som Tingwall tog upp som går att mäta är AdWords-annonser via Google. Det låter företaget se hur många som klickat på en annons online och sedan gått till butik. Tingwall tillade att företaget satsar mycket på deras mobila erbjudande för att möta kunder som numera är mobila och uppkopplade. Detta genom att både göra företaget responsivt, men möjligtvis främst via deras app.

Att vara konsekvent över kanaler ansåg Tingwall vara viktigt och att det inte är en lätt fråga. För att vara konsekvent är det viktigt för företaget att vara transparent så att kunden kan förstå logiken. Tingwall beskrev att det går att ha olika priser i olika kanaler, men då måste konsumenten kunna förstå varför. Tingwall berättade vidare att företaget utvärderar sina olika kanaler primärt på försäljning. Fördelen med detta är att det är tydligt och enkelt att mäta, men att det däremot inte ger hela bilden så företaget tittar på hur de kan bredda mätningen till att omfatta fler saker. Inom de digitala kanalerna mäter de också trafik och för samtliga kanaler görs löpande NKI/NPS-mätningar.

Angående omnikanalens betydelse idag ansåg Tingwall att det helt är avgörande för de allra flesta företag. Enligt Tingwall tar kunder idag för givet att de kan möta ett företag när de vill via digitala kanaler och att det inte går att välja bort.

4.4. Företag X, Nicolaj Christensen

Christensen definierade omnikanals-konceptet som något som fortfarande är nytt för många även fast det pratats mycket om. Det handlar i grund och botten om att innehåll och budskap ska vara tillgängligt över alla plattformar. Vidare svarade Christensen att det handlar om vad än ditt företag kan leverera både på online-sidan och offline-sidan, och vidare att processen att göra det är mycket mer komplicerad än vad det låter som. Själva konceptet är enkelt - att finnas på kanaler både online och offline med samma medel, men att de processer som ligger bakom är mer komplicerade än så. Christensen lade även till att det är något som de arbetar med just nu och att det är deras målsättning och vision. Vidare nämndes att även fast omnikanals-konceptet pratats mycket om var Christensen osäker på hur många spelare som faktiskt gör det riktigt bra just nu. Christensen svarade vidare att det förmodligen har något att göra med att det främst är företag som inte är vana vid den digitala världen som arbetar med omnikanal. Detta är därför en stor omvandling för dem samt att det inte är en lätt uppgift att länka samman dessa två saker (online och offline).

När tillfrågad om hur länge företaget arbetat med omnikanal svarade Christensen att själva processen med omnikanal startade för omkring nio månader sen och att det är ett ganska nytt projekt för företaget. De har precis lanserat några test-butiker där hela omnikanals-konceptet och kommunikationen kommer att inkluderas. Där kommer hela konceptet och kommunikationen att inkluderas. Företaget arbetar just nu även med, och erbjuder sina kunder, *click-and-collect*. Christensen förklarade vidare att uppstarten med själva omnikanals-koncepten, och målet med det, är för att företaget vill vara relevant. Ett exempel på att vara relevant är att om kunden går in i en fysisk butik och produkten är slut på lager då istället får se en dynamisk skylt som berättar att produkten kan beställas online. Då är det relevant i den kontexten att kunder letar efter något som finns där, men ändå får meddelandet att han eller hon kan köpa det online. Att bara berätta för kunderna att det finns en webbsida och att det går att handla online är inte riktigt relevant, och att de därför valt att börja där.

Själva grunden med att vara sömlös innebar för Christensen att kunna ta hand om sina kunder på samma sätt, att kunna erbjuda dem samma typer av tjänster oavsett vilken enhet kunden befinner sig på. Christensen svarade vidare att det måste gå över alla kanaler och kunden måste kunna få samma värden oavsett hur denne kommer i kontakt med varumärket. Det ska inte spela någon roll om kunden tittar i sin telefon eller står i en butik någonstans, samma sak ska ändå erbjudas av företaget. Christensen tog även upp *click-and-collect* i samband med

sömlös och menade att det är en stor sak för detta. Att som kund inte behöva vänta på att posten ska leverera ett paket utan istället själv beställa online och sedan ta sig ner till butiken och hämta ut paketet exempelvis någon timme senare på väg hem från jobbet.

För att följa kunder över olika kanaler nämnde Christensen att de för tillfället har ett stort CRM-system. För att få datan från den fysiska butiken som är lagrad i ett program för fysiska butiker och för att få tillgång till att använda detta online är en svår del. Om kunden köper en produkt i en fysisk butik är en lösning möjligtvis att få ett kvitto på mail istället för i handen. Då kan även företaget 10 dagar efter skicka ett mail till kunden om hur man underhåller produkten som köpts exempelvis. Tekniskt sett behövs många delar för att få den informationen och många processer som behöver utvecklas. Christensen nämnde att de arbetar med de små sakerna först för att få de att fungera och sedan lägga till dessa andra häftiga delar.

Att vara konsekvent över kanaler ansåg Christensen vara mer än något en organisatorisk utmaning. Vidare berättade Christensen att detta inte fungerar om inte både företag, och de anställda inom, dels andas omnikanal och dels är övertygade om att det är fördelaktigt. Christensen svarade ytterligare att det är viktigt att implementering av omnikanal går rätt till och berättade att företaget av den anledningen hellre börjar med några saker, som exempelvis *click-and-collect*. Sedan ser till att få det att fungera och att kunderna ser och förstår det, snarare än att bara bombardera dem med massvis av olika idéer och lösningar och bara hälften av dessa fungerar. Om det inte fungerar första gången så går det inte att övertyga dem om att det kommer att fungera nästa gång. Christensen berättade att företaget därför börjar med några enkla saker, och även ser till att få teknologin på plats och de anställda ombord. När de sen börjar visa lovande tecken är det lätt att bygga på det och erbjuda ytterligare lösningar. Andra utmaningar som Christensen tog upp i samband med omnikanal var den teknologiska biten, att väva samman det digitala med det fysiska. Vidare även att organisationen inte är vana att hantera online-kanalerna. Även de anställda i de fysiska butikerna är inte heller vana med att kunna beställa i butik.

När tillfrågad om utvärdering av de olika kanalerna svarade Christensen att det är viktigt att övertyga att båda sidorna (online och offline) inte är ett hot mot varandra, detta då alla ingår i samma företag. Detta menar Christensen att online kommer att hjälpa offline att sälja mer samt ge mer värde, så när en försäljning är gjord online bidrar det även till butikens

försäljning och det som beställs i butik läggs senare till den fysiska butikens försäljning. Det är även viktigt för butikschefer att inte bli upprörda eller tro att online-delen kommer att ta alla kunder. Att online och digitala vägar är vart företaget vill gå och att de kommer att dra fördel av det. Det gäller att få den fysiska butiken att tro på omnikanals-konceptet.

Christensen ansåg att omnikanal idag är ett väldigt bra verktyg för att brygga gapet mellan de spelare på marknaden som är online och de som inte är det lika mycket. Det måste göras och det är en väldigt bra kickstart för företag som kan ge fördelar. Christensen var dock inte lika säker på att hela omnikanals-konceptet är något företag måste ha, men menade att det är ett väldigt bra verktyg för företag att brygga gapet mellan offline och online. Vidare beskrev Christensen att om du bara finns online mister du fördelar som fysiska butiker har, men att de som finns online oftast är mycket bättre på att göra grejer online och kundupplevelsen mycket bättre.

4.5. Avensia, Anders Andersson

Andersson berättade att omnikanal är ett diffust begrepp att definiera och att begreppet kan skilja sig mycket från bransch till bransch. Andersson beskrev omnikanal som att det handlar om att sätta kunden i centrum och att kunden ska kunna handla när den vill, hur den vill, var den vill, oberoende vilket medie han eller hon använder eller vilken plats han eller hon är på. Han eller hon ska oavsett få ett enhetligt bemötande. Andersson tillade även att den stora skillnaden mellan omnikanal och multikanal är samspelet mellan kanaler. Omnikanal är mer en form av en förbättrad multikanal, där information kan tas från en kanal till en annan. Det går att känna igen konsumenten mellan kanalerna och att erbjuda honom eller henne ett skraddarsytt erbjudande över alla kanaler.

Fördelarna med omnikanal för företagen inom detaljhandeln menar Andersson är att de får mer lojala konsumenter, att de kan sälja mer när de finns på fler ställen och att de kan exponera sitt varumärke på fler ställen. Andersson berättade även att när ett företag säljer både online och offline kan företaget dela en hel del kostnader mellan kanalerna vilket gör att det blir billigare och företaget får bättre marginaler. Det som är svårt med omnikanal är att följa kundresan mellan det fysiska och det digitala. Inom fysiska butiker är det svårt att kunna följa en kund då de oftast bara får ett kvitto och ett kortnummer, men om en kund däremot handlar digitalt är det väldigt enkelt att få alla uppgifter om vem den personen är. Andersson

menar att det är det som är utmaningen, hur företag kan spåra kunder mellan de olika kanalerna och skräddarsy erbjudanden just för dem.

Enligt Andersson innebär sömlöst att det är friktionsfritt, att kundresan kan gå friktionsfritt mellan kanalerna. Andersson exemplifierade detta med att en kund sitter och surfar och bestämmer sig för att köpa något. Kundens produkt ligger sedan kvar i varukorgen trots att köpet inte genomfördes när kunden sedan går in via sin telefon vid ett senare tillfälle. Detta är ett exempel på friktionsfri handel som följer kunden kring köpresan. Ett annat exempel är att en kund går in i en fysisk butik, tittar på en vara utan att köpa den och senare kan få ett meddelande om att det är rabatt på just den varan vid ett senare tillfälle. Andersson berättade att e-handeln har vuxit de senaste åren och att det är många kunder som nu köper via sin mobiltelefon. Om en vara är slut i en fysisk butik tar många kunder upp mobiltelefonen och beställer ifrån den istället. Det är idag även många kunder som använder sig av informationssökning där det går att jämföra både produkter och priser väldigt enkelt. Andersson tog upp elektronikvaror som ett exempel på något som är väldigt lätt att jämföra. Om en kund går in i en elektronikbutik och ser en vara som denne inte är helt säker på så är det enkelt att gå in på mobiltelefonen och kolla recensioner eller om produkten möjligtvis finns billigare på prisjakt i någon annan butik.

Andersson ansåg att det var viktigt att företaget framstår som det valt att positionera sig på marknaden i alla kanaler för att vara konsekvent över dem samt att kunden får ett konsekvent erbjudande även mellan butiker och online. Detta exemplifierade Andersson med att företag erbjuder samma erbjudande oavsett kanal och samma priser. Sortimentet behöver inte vara samma, men som kund ska du fortfarande kunna beställa allt i butik via en säljare, du ska inte behöva gå in på webbsidan utan kunna erhålla expert hjälp och hjälp med beställning i butik. Andersson berättade vidare att deras kunder utvärderar sina kanaler var för sig, detta då det måste finnas lönsamhet i en kanal för att motivera att den ska finnas, men att man får se det lite som en helhet. Att kanalerna hjälper varandra oavsett om det är genom marknadsföring eller driver trafik, exempelvis att hemsidan driver trafik till butiker. Om en utvärdering då ska göras behövs en ordentlig analys göras, om hur mycket de olika kanalerna hjälper varandra, härleder trafik och var de kommer ifrån.

Andersson ansåg att det definitivt är viktigt med omnikanal idag och att företag inom detaljhandeln inte har råd att inte ha omnikanal, att exempelvis bara finnas online. Det

viktigaste är att företag bemöter kunden på sitt sätt. Alla detaljhandlare som inte gått i konkurs är ändå på väg mot att förbättra kundens resa och att driva kunder mellan sina olika kanaler. De som inte finns online alls är de som är de största förlorarna på marknaden. Andersson blev även tillfrågad vilka faktorer som ansågs vara viktiga för att företag inom detaljhandeln ska kunna lyckas med omnikanal och svarade att organisation och kunskap i organisationer är viktigt. Det är viktigt att företag är villiga att pröva mycket och inte fastnar i långsamma processer samt att tekniken bakom är viktig. Andersson beskrev teknik-delen som att företag behöver ha system som är väl integrerade med varandra och kan prata med varandra i realtid samt organisations-delen som att det behöver styras upp på ett bra sätt.

5. Analys

5.1. Från multikanal till omnikanal

I enlighet med Juaneda-Ayensa, Mosquera & Murillo (2016) kan omnikanalen anses vara en evolution av multikanalen. Detta går att identifiera i två av respondenternas svar. Vujicic kallade omnikanal för multikanal och menade att företaget arbetar med att utveckla den vidare. Andersson beskrev vidare omnikanalen som en förbättrad multikanal. Hälften av respondenterna hade svårt att beskriva exakt när respektive företag började arbeta med just omnikanal. Detta tyder även det på att det är en vidareutveckling och inte ett hopp från det ena till det andra. Exempelvis Nikka kunde inte definiera exakt när företaget började arbeta med just omnikanal då de arbetat med fler kanaler i över 20 år, men att målsättningen med omnikanals-arbetet är annorlunda. Detta nämner även Christensen då omnikanal är något de arbetar med just nu och är deras vision och målsättning. Korskanalen kan ses som ett mellanläge mellan multikanalen och omnikanalen (Beck & Rygl 2015). Att omnikanals-arbetet för de olika företagen är något som är pågående, men inte helt klart, tyder på att de flesta företag ännu befinner sig någonstans mellan korskanal och omnikanal. I enlighet med Houlind (2015) att omnikanal innebär att all data kan lagras och spridas via alla kanaler, berättade Andersson att det är det som är den stora skillnaden mellan multikanal och omnikanal. Att det är just samspelet mellan kanalerna och att information kan tas från en kanal till en annan.

5.2. Omnikanal

McCormick et al. (2014) menar att begreppet omnikanal är nytt och att det inte finns en fast definition av det, vilket går att tyda i respondenternas svar då de alla använt olika ord för att definiera begreppet. Både Nikka och Andersson nämnde att det är ett oklart begrepp och Christensen att det är ett begrepp som fortfarande är nytt för många. Juaneda-Ayensa, Mosquera & Murillo (2016) menar att det innebär att konsumenter kan handla över fler kanaler när de vill och hur de vill. Alla respondenter definierade omnikanal i enlighet med detta, även om de gjorde det med olika ord. Detta definierade dem genom att säga att det inte spelar någon roll *hur* kunden handlar, att allt ska vara tillgängligt över *alla* plattformar, att kund bestämmer *hur* den vill handla, oavsett *medie* eller *plats* och att erbjudandet måste *hänga ihop* över *alla* kanaler. Den gemensamma nämnaren för alla respondenter var att det inte ska spela någon roll hur konsumenten handlar och att denne får samma upplevelse samt

bemötande oavsett kanal. Majoriteten av respondenterna uttryckte sig i termer av *alla* - exempelvis genom att säga alla kanaler eller alla plattformar vilket i enlighet med Lazaris et al. (2015) är vad omnikanal betyder, det vill säga *alla kanaler*.

Enligt McCormick et al. (2014) går det att urskilja fem olika teman inom begreppet omnikanal. Brynjolfsson, Jeffrey Hu & Rahman (2013) exemplifierade det första temat, *användning av fler kanaler samtidigt*, med att teknologi integreras in i den fysiska butiksoplevelsen. Att de olika företagen arbetar med olika lösningar för att möjliggöra detta visar att det är en viktig del inom omnikanals-arbetet. Att IKEA exempelvis erbjuder wi-fi i butik möjliggör för andra digitala kanaler att användas inom den fysiska butiken. Det möjliggör för konsumenterna att använda sig av både mobiltelefoner, surfplattor och datorer medan de befinner sig i butik. Vujicic berättade även att de produkter som inte visades upp i den mindre butiken istället kunde visas med hjälp av datorer och andra digitala apparater. I likhet med detta använder Kjell & Company webbsidan och katalogen, i den fysiska butiken, för att visa upp sortimentet som finns bak på lagret, visar hur olika kanaler kan användas samtidigt. Även företag X nämnde möjligheten att visa produkter med dynamiska skyltar i den fysiska butiken. Dessa exempel visar vidare, i enlighet med Ailawadi och Farris (2017) att omnikanals-konceptet är brett och omfattar både företagets distributionskanaler och kommunikationskanaler. De olika exemplen som respondenterna visade på tyder på olika sätt för företagen att använda kommunikationskanaler (såsom dynamiska skyltar, digitala apparater) i sina distributionskanaler (fysisk butik exempelvis) för att möjliggöra att flera olika kanaler används samtidigt.

Att konsumenterna idag är mer uppkopplade, vilket är omnikanalens andra tema (McCormick et al. 2014), och mer mobila och mer informerade (Cook 2014) kan ses tydligt i respondenternas svar. Tingwall beskrev att företaget arbetar mycket med sina mobila erbjudanden, främst via deras app. Även Andersson beskrev att många konsumenterna idag använder sig av informationssökning eller betalar via sin mobiltelefon. Att Kjell & Company erbjuder fler kanaler än webbsidan för att informera sina konsumenterna, exempelvis via youtube eller instagram, tyder på att de dels tar tillvara på det faktum att konsumenterna är mer uppkopplade samt att de möjliggör ett större informationsflöde för konsumenterna. Även Tingwall uttryckte i enlighet med detta att konsumenterna idag tar för givet att de kan möta företag via digitala kanaler, vilket tyder på att företagen arbetar med en medvetenhet kring konsumenternas förändrade beteende. Kommunikationskanaler möjliggör vidare en

interaktion mellan företaget och konsumenten (Ailawadi & Farris 2017; Stone, Hobbs & Khaleeli 2002) och det går att tyda ur respondenternas svar att de använder flera olika kommunikationskanaler för att informera sina konsumenter. Detta då genom exempelvis appen som Tingwall beskrev, eller via youtube och instagram som Nikka tog upp.

Det tredje temat inom omnikanal innebär enligt McCormick et al. (2014) att företaget behöver en *komplett bild över konsumentens resa*. Neslin et al. (2006) menar att detta kan uppnås genom total dataintegration. Andersson svarade i enlighet med detta att total dataintegration är det som möjliggör för företaget att kunna skraddarsy erbjudanden för sina olika konsumenter. Det går att tyda i samtliga respondenters svar att just detta dock är en av de stora utmaningarna med omnikanal. Att data kan delas fritt över alla kanaler är enligt Beck och Rygl (2015) samtidigt något som visar, ur företagets synpunkt, att kanaler är helt integrerade mot varandra. Detta kan därför tolkas som en indikator på att företagen inte är helt klara med sitt omnikanals-arbete än. Nikka nämnde att företaget använder försäljningskontroller för att få en klarare bild över konsumentens resa. Detta tyder ändå på att företaget vill förstå sina konsumenter bättre. Christensen nämnde istället lösningen, om det är fullt integrerat, att exempelvis kunna skicka efterservice till konsumenter via e-mail, efter att de genomfört sitt köp i en fysisk butik, exempelvis som förklarar hur de ska underhålla produkten. I enlighet med Ailawadi och Farris (2017) att kommunikationskanaler möjliggör interaktion och distributionskanaler möjliggör försäljning av produkt eller tjänst, är detta ett exempel på hur de olika kanalerna kan användas i samma köpprocess. Det vill säga hur en kommunikationskanal kan användas efter ett köp för att interagera med konsumenten (via e-mail), efter att köpet genomförts via en distributionskanal (via den fysiska butiken).

McCormick et al. (2014) beskriver vidare att temat *sömlöst* innebär att gränserna mellan det fysiska och digitala suddas ut. Även Rigby (2011) och Bryjnolfsson, Jeffrey Hu & Rahman (2013) menar att det är en av de stora grundpelarna inom omnikanalen. Samtliga respondenter definierade själva sömlöst med olika ord. Detta gjorde de bland annat genom att nämna att det ska vara lika *lätt* att handla överallt, *samma* upplevelse och erbjudanden, lika *lätt* att handla i butik som via webbsida, *friktionsfri handel* samt att upplevelsen ska *hänga* ihop. Den gemensamma nämnaren i det som respondenterna förklarade är att det ska vara lika smidigt och lika enkelt för konsumenten att handla samt förstå företaget genom alla möjliga kanaler. I enlighet med att omnikanals-konceptet omfattar både distributions- och kommunikationskanaler (Stone, Hobbs & Khaleeli 2002; Ailawadi & Farris 2017) visar dessa

exempel på att det handlar om både distributionskanaler där konsumenten kan handla genom samt kommunikationskanaler där information kan ges till konsumenter. Exempel som friktionsfri handel och lätt att handla betonar distributionskanalerna, medan upplevelse och att förstå företaget mer betonar kommunikationskanalerna.

Det sista temat som är *ett konsekvent bemötande* beskrivs istället av McCormick et al. (2014) som att konsumenter ska kunna röra sig fritt mellan kanaler, men ändå erhålla samma uppfattning av företaget genom hela upplevelsen. Det går att tyda att samtliga respondenter anser att detta är en central och en viktig del inom arbetet med omnikanal. Respondenterna uttryckte dock att det är en stor utmaning, och en svår fråga, att vara konsekvent över kanaler. Vujicic beskriver detta som att konsumenten ska känna att det är företaget som konsumenten kommunicerar med oavsett kanal, genom att exempelvis känna att företaget finns där för dem. Om konsumenten behöver hjälp ska den alltid oavsett kanal känna att den fick det. På samma sätt beskriver Nikka att det är viktigt att det företaget vill förmedla, att de är kunskapsbärare, ska genomsyra alla de olika kanalerna. Detta är i enlighet med McCormick et al. (2014) att konsumenter ska erhålla samma uppfattning av företaget genom dess kanaler. Andersson beskrev det som att det är viktigt att företaget framstår som det valt att positionera sig på marknaden i alla olika kanaler. Även Tingwall menar att det är viktigt att konsumenter förstår logiken bakom. Även Christensen nämner att konsumenten måste få samma värden oavsett hur denne kommunicerar med varumärket. Detta går att tyda som att det är av stor betydelse att den positionering som de olika företagen valt att ha, måste gå över alla kanaler och förmedla samma budskap, oavsett kanal. I enlighet med Stone, Hobbs & Khaleeli (2002) inkluderar detta både kommunikationskanaler och distributionskanaler. Det går att tyda, ur samtliga respondenters svar, att det är viktigt att den bild som företaget vill förmedla genomsyrar varje kontaktpunkt där konsument kan interagera med företaget och därför måste genomsyra inte bara kommunikationskanalerna utan även distributionskanalerna.

5.3. Utmaningar med att hantera fler kanaler

Enligt Neslin et al. (2006) innebär dataintegration en stor utmaning för företag som hanterar fler kanaler. Den utmaningen innebär bland annat att bestämma hur mycket data som ska integreras. Även Zhang et al. (2010) menar att det är en stor utmaning och att utmaningen ligger i att få all data från kanaler att länkas samman. Att få data över alla kanaler beskrevs av samtliga respondenter som en stor utmaning. Detta är samtidigt det som omnikanal innebär,

att data kan lagras via alla kanaler och att de är fullt integrerade med varandra (Houllind 2015; Rigby 2011). I enlighet med detta nämnde både Christensen och Andersson att det är svårt att följa konsumentens resa mellan det fysiska och det digitala. Det är exempelvis svårt att få tillgång till data från den ena kanalen för att direkt kunna använda den i den andra. Även Nikka menade att det är svårt, exempelvis med lagersaldot, att både webbsida och fysisk butik måste överensstämma. Detta är dock enligt Bell, Santiago och Moreno (2014) en förutsättning för en omnikanals-miljö, då konsumenter ska kunna använda både fysiska och digitala kanaler för att både kunna hämta information och genomföra själva köpet. Det står således i kontrast till hur integrerade kanaler genom en omnikanal bör vara och kan förklaras av att arbetet mot att bli omnikanal fortfarande är pågående. För att möta detta menade Andersson att företag har ett behov av system som är väl integrerade med varandra och som kan prata med varandra i realtid.

En annan utmaning som Neslin et al. (2006) beskriver är att förstå konsumenter och varför de väljer vissa kanaler för att interagera med företaget och vilken påverkan det har. Även Zhang et al. (2010) menar att detta är en av de stora utmaningarna med att sälja sina varor och tjänster via fler kanaler. Av respondenternas svar går detta att tyda att denna utmaning hör ihop med den första gällande dataintegration. Det är tydligt att det är något de är i behov av, men det går även att se att företagen försöker arbeta runt detta med bland annat genom medlemskapet som Nikka beskrev samt med hjälp av mer utvecklade CRM-system som både Tingwall och Christensen nämnde. I linje med omnikanalen, går det därför att tolka, att företagen försöker ta reda på vad konsumenterna gillar (Rigby 2011) samt erhålla en *komplett bild över konsumentens resa* (McCormick et al. 2014).

Samtliga respondenter svarade att de utvärderade sina kanaler var för sig i dagsläget. Även Andersson stärkte detta genom att berätta att deras kunder inom detaljhandeln även de utvärderar sina kanaler för sig. Enligt Neslin et al. (2006) är en utmaning för företag som hanterar fler kanaler själva utvärderingen av dem. Samma forskare menar det är svårt att se vad varje kanal ensamt bidrar med samt hur de påverkar varandra. I enlighet med detta menade Christensen att de fysiska och de digitala kanalerna hjälper varandra, det vill säga att en digital kanal kan hjälpa försäljningen i en fysisk och tvärtom. Även Andersson menade att de olika kanalerna hjälper varandra oavsett om det är genom marknadsföring eller att driva trafik mellan dem. I linje med detta menar Beck och Rygl (2015) att kanaler är fullt integrerade med varandra om exempelvis en konsument kan lämna tillbaka en vara i en annan

kanal. Det samt respondenternas svar tyder på att kanaler både påverkar samt driver trafik mellan varandra. Samtliga respondenter menade att kanalerna utvärderas efter lönsamhet och exempelvis Vujicic och Tingwall menar att deras kanaler utvärderas efter försäljning, men att det inte ger hela bilden. Zhang et al. (2010) menar i enlighet med Neslin et al. (2006) att utvärdering av kanaler är en utmaning för företag och att det finns ett behov av verktyg för att mäta de olika kanalerna. Det går att tyda ur respondenternas svar att det är svårt att utvärdera hur varje kanal påverkar de övriga, vilket leder till att de inte får en helhetssyn över sina kanaler. Av samtliga respondenters svar går det att tyda att det främst är distributionskanalerna som utvärderas, då de alla pratar om lönsamhet. Det går även att urskilja att respondenterna är medvetna om att kommunikationskanalerna påverkar de övriga kanalerna, exempelvis genom att nämna att det inte ger hela bilden att bara basera deras prestation på lönsamhet eller genom att nämna att de påverkar varandra även genom att marknadsföra varandra. Detta är i enlighet med Ailawadi och Farris (2017) att samtliga kanaler omfattas i omnikanals-konceptet.

Ytterligare utmaningar enligt Neslin et al. (2006) innebär för företagen hur de ska fördela sina resurser mellan kanaler samt huruvida deras kanaler bör vara oberoende och integrerade. I enlighet med detta menar Zhang et al. (2010) att en av de största utmaningarna som företag står inför är den organisatoriska strukturen. Samma källa menar vidare att många företag hanterar sina kanaler som oberoende delar av varandra och att de inte kommunicerar med varandra. En utmaning som Tingwall nämnde i enlighet med detta gällde att det tar tid att förändra då alla traditionella detaljhandelsföretag är uppbyggda från en annan logik. Även Christensen beskrev organisatoriska utmaningar gällande att få de anställda ombord med omnikanals-konceptet och Andersson nämnde kunskap i organisation som viktig. Detta tyder på att det är en utmaning med att förändra den organisatoriska strukturen när företaget går från multikanal till omnikanal, där kanalerna istället är fullt integrerade med varandra (Beck & Rygl 2015). I enlighet med resursfördelning mellan kanaler beskrev även Vujicic att en särskild utmaning med just omnikanal är det flöde som sker mellan kanalerna då detta ökar med fler kanaler. I enlighet med att omnikanals-konceptet omfattar både distributionskanaler och kommunikationskanaler (Ailawadi & Farris 2017) tyder detta på att det inte bara är flödet av produkter och tjänster som ökar mellan kanaler utan även övriga flöden som omfattar information och kommunikation mellan de olika kanalerna. I kontrast med ovan nämnda utmaningar såg dock samtliga respondenter att vara konsekvent över kanaler som en riktigt

svår fråga och utmaning. Det är något som även det tyder på att det är viktigt för företag att integrera och koordinera sina kanaler på rätt sätt.

5.4. Värdeskapande i affärsmodeller

Samtliga respondenter har redogjort för olika aktiviteter som de utför i sitt omnikanals-arbete, dels genom hur de bemöter olika utmaningar som kommer med att hantera fler kanaler och dels inom ramen för omnikanalens teman. Zott och Amit (2010) beskriver fyra drivande faktorer för värdeskapande i en affärsmodell som går att använda för att dela in de aktiviteter som de olika företagen utför. Enligt Sorescu et al. (2011) beskriver affärsmodellen *hur* ett företag ska röra sig mot ett särskilt mål, och i detta fall blir det särskilda målet omnikanal.

De aktiviteter som utifrån empirin går att placera under den drivande faktorn *novelty*, det vill säga nya aktiviteter eller nya sätt att utföra dessa på (Zott & Amit 2010) är bland annat nya sätt att visa upp produkter i den fysiska butiken. Christensen nämnde möjligheten att använda dynamiska skyltar i butiken istället för att visa en tom hylla om någon vara tagit slut. Vujicic nämnde vidare istället möjligheten att använda sig av virtual reality i den fysiska butiken. Båda dessa aktiviteter är exempel på hur företag arbetar med nya teknologier för att smälta samman fysiska och digitala kanaler (Rigby 2011). Det är även exempel på hur teknologier integreras in i den fysiska butiksupplevelsen (Brynjolfsson, Jeffrey Hu & Rahman 2013). Ytterligare exempel som kan tolkas som en integration och möjliggörande av att använda fler kanaler samtidigt är IKEA's nya butiksformat, som fungerar som ett showroom, dit konsumenterna kan gå för att få hjälp med att beställa varor i butik bland annat. Detta kan tolkas som ett nytt element som företaget använder sig av, som med hjälp av teknologi kan visa upp resten av företagets sortiment. Dessa nya element visar vidare hur digitala kommunikationskanaler integreras in i de redan existerande distributionskanalerna, vilket är i linje med omnikanalens bredd (Ailawadi & Farris 2017). Ett showroom är vidare ett exempel på hur företaget kan möjliggöra för konsument att använda både fysiska och digitala kanaler för att både samla information om, och för att få varan eller tjänsten levererad, i enlighet med Bell, Santiago och Moreno (2014).

Den andra drivande faktorn är *lock-in*, som betonar att försöka fånga och hålla kvar konsumenterna (Zott & Amit 2010). Nikka nämnde att de använder medlemskapet och försäljningskontroller för att följa konsumenterna, som svar på hur företaget försöker fånga upp

data om sina konsumenter. Att följa konsumenter har ovan analyserats som en stor utmaning för företag i enlighet med Neslin et al. (2006) samt Zhang et al. (2010). Christensen nämnde att de har ett stort CRM-system och Tingwall att de utvecklar sina för att se till att kundupplevelsen hänger ihop mellan kanaler. Det framkom även från Andersson att dessa måste vara möjliga att prata med varandra i realtid. Enligt Rigby (2011) behöver företagen tillfredsställa konsumenter som vill ha fördelarna från både de fysiska och de digitala kanalerna. I enlighet med detta framkom det även i respondenternas svar att det var viktigt att man erbjuder sina konsumenter samma sortiment, möjligheter och upplevelse mellan de olika kanalerna både gällande distribution och kommunikation.

Den tredje faktorn är *complementarities* vilket är den sammansättning av aktiviteter som genererar mer värde tillsammans (Zott & Amit 2010). En sammansättning av aktiviteter som majoriteten av respondenterna tog upp var *click-and-collect* där beställning online och upphämtning i butik sätts ihop. Även sammansättningen *order-in-store* togs upp, där beställning i butik blivit ihopsatt med leverans hem eller upphämtning på plats. Även att möjliggöra för konsumenter att både söka information och beställa i den fysiska butiken kan nämnas. Alla dessa kan tydas som aktiviteter som gör att de fysiska och de digitala kanalerna smälter samman. Denna sammansmältning är i enlighet med det som kännetecknar omnikanal (Brynjolfsson, Jeffrey Hu & Rahman 2013). Christensen nämnde även möjligheten att erbjuda konsumenter ett digitalt kvitto från den fysiska butiken samt efterservice och tips på hur konsumenten kan underhålla varan via e-mail. Även detta kan tolkas som en ihopsättning av aktiviteter som erbjuder konsumenten mervärde, som samtidigt integrerar teknologin in i den fysiska butiken (Brynjolfsson, Jeffrey Hu & Rahman 2013).

Den sista och fjärde drivande faktorn för värdeskapande som Zott och Amit (2010) beskriver är, *efficiency*, vilket handlar om hur företag kan om-organisera sina aktiviteter för att uppnå större effektivitet. I linje med effektivisering av sina aktiviteter berättade Vujicic att en stor utmaning var det stora flödet mellan kanalerna. Som en lösning för detta nämnde både Vujicic och Tingwall tvärfunktionellt arbete. Det tyder även på att alla delar behöver kommunicera med varandra, när arbetet sträcker sig över fler delar och blir beroende av varandra. Detta är en stor utmaning för företag som hanterar fler kanaler enligt Zhang et al. (2010). I enlighet med detta tog även Christensen upp den organisatoriska strukturen som en utmaning med fler kanaler och menade att de anställda dels måste lära och vänja sig med omnikanals-arbetet och dels övertygas om dess fördelar för att hela organisationen ska kunna arbeta tillsammans.

Även Andersson tog upp organisation och kunskap inom organisationen som en viktig faktor för detaljhandelsföretag i arbetet med omnikanal.

6. Slutsats

Denna studie har syftat till att skapa förståelse för *vilka faktorer som är särskilt viktiga för företag inom detaljhandeln att ta hänsyn till vid utveckling av existerande affärsmodeller för att kunna erbjuda en enhetlig upplevelse mellan de fysiska och de digitala kanalerna*. Att kunna erbjuda en enhetlig upplevelse mellan de olika kanalerna har definierats som omnikanal och tre faktorer har identifierats som särskilt viktiga att ta hänsyn till när företag ska utveckla sina affärsmodeller mot omnikanal.

En slutsats som dras från denna studie är att *implementering av teknologi i den fysiska miljön* är en viktig faktor att ta hänsyn till i utvecklingen av affärsmodeller. Resultatet från denna studie har visat att teknologin är en central del inom omnikanal. Detta innebär inte bara för företagen att använda sig av teknologi som de redan har tillgång till, exempelvis datorer, utan även att se över och investera i ny teknologi, som kan möjliggöra aktiviteter som bland annat virtual reality, dynamiska skyltar och click-and-collect. Dessa exempel visar hur digitala kommunikationskanaler i den fysiska butiken kan resultera i hur de fysiska och de digitala kanalerna smälter samman och erbjuder en enhetlig upplevelse.

En annan slutsats som dras är att en *starkare relation till konsumenten* även är särskilt viktig att ta hänsyn till. Studiens resultat har visat att det är en stor utmaning att känna igen konsumenten över de olika kanalerna, men att det ändå krävs för att kunna förstå sina konsumenter bättre och kunna skraddarsy erbjudanden just för dem. För att kunna stärka relationen till konsumenter krävs större och mer utvecklade CRM-system som möjliggör att information från de fysiska och de digitala kanalerna kan skickas mellan varandra, i realtid, och är en viktig faktor att ta hänsyn till när företagen ska utveckla sina affärsmodeller för att kunna erbjuda en enhetlig upplevelse över kanaler.

Avslutningsvis är en tredje slutsats att det är särskilt viktigt för företag att ta hänsyn till att de behöver *organisera sig på ett nytt sätt* för att kunna erbjuda en enhetlig upplevelse mellan kanaler. Studiens resultat har visat att omnikanal ställer nya krav på företag att organisera sig på ett sätt som möjliggör tvärfunktionellt arbete och kommunikation mellan samtliga delar. Det är av betydelse att även anställda inom organisation har kunskap, och är övertygade, om omnikanalen och dess effekter.

7. Avslutande diskussion

Genom denna studie har författarna fått en bättre förståelse för hur några olika företag inom detaljhandeln arbetar med omnikanal. Även om omnikanal fortfarande är ett relativt nytt begrepp och arbetssätt för många, har det framgått ur denna studie att det är ett aktuellt ämne för samtliga företag. Även om begreppet omnikanal fortfarande är svårt att definiera, vilket visades genom att respondenter i denna studie gjorde det på olika sätt, så är det tydligt att de ändå pratar om samma sak. Det är ett arbete som i grund och botten är centrerat kring konsumenten och dennes önskemål. Det handlar om att kunna erbjuda konsumenten möjlighet att handla var den vill, hur den vill och när den vill.

Om författarna hade haft möjligheten att förbättra studien ytterligare hade en ökning av antalet deltagande företag varit att föredra. Även om det i detta fall var många respondenter som svarade relativt liknande på flertalet frågor, kan det inte uteslutas att resultatet hade kunnat förstärkas om fler företag hade funnits att jämföra med. Vidare hade det även varit att föredra att genomföra fler personliga intervjuer med respondenterna. Detta då intervjuer över telefon samt e-mail tenderar att bli kortare samt att det är svårare att registrera hur respondenten bemöter vissa frågor och att registrera bland annat kroppsspråk och minspel. Dessa två förbättringar hade kunnat leda till en högre generaliseringsgrad samt en mindre påverkan på jämförbarheten av de olika intervjuerna.

Avslutningsvis har studien visat att omnikanal är en målsättning som allt fler företag inom detaljhandeln idag arbetar mot, även om det inte är många som nått ända fram än. Samtliga respondenters svar pekade mot att omnikanal idag är något som både konsumenter förväntar sig och att det är dit marknaden rör sig. Av denna anledning tror författarna inte att vi sett slutet på varken omnikanal eller vilka effekter det kan ge, både för företagen och för deras konsumenter. En av de svåraste utmaningarna har dock i denna studie visat sig vara att kunna erbjuda ett konsekvent bemötande, något som är ett av omnikanalens specifika karaktärsdrag. Det pekar mot att det ännu behövs en större förståelse för hur företag rent praktiskt ska kunna erbjuda sina konsumenter samma upplevelse genom alla de olika kanalerna.

7.1. Förslag till vidare forskning

Denna studie har kommit fram till ett antal faktorer som är viktiga för företag inom detaljhandeln att ta hänsyn till när de ska utveckla sina affärsmodeller mot omnikanal. Vidare forskning skulle istället kunna undersöka hur konsumenter påverkas av de nya lösningarna som följer omnikanals-arbetet. Detta för att undersöka vilka faktorer som är viktiga från konsumentens sida. Det skulle kunna visa vad konsumenten egentligen förväntar sig av omnikanal och vad de värdesätter med det.

Eftersom att omnikanal är en pågående process skulle det vara intressant att undersöka detta på samma företag om några år för att se vad som vidare utvecklats och förändrats inom företagen. Detta då omnikanals-konceptet fortfarande är relativt nytt och det skulle därför vara av intresse att se företagets process mot en fullt etablerad omnikanals-lösning och vilka val som gjorts, och vilka utmaningar som tacklats, under resans gång.

8. Källförteckning

Tryckta källor:

Aaker, D. A. & McLoughlin, D. (2007). *Strategic marketing management*. European edition. John Wiley & Sons Ltd.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Första upplagan. Stockholm: Liber.

Bell, E. & Bryman, A. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Andra upplagan. Stockholm: Liber.

Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Femte upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Edberg, B. (2013). *Social affärsutveckling i nätverksekonomin*. Stockholm: Liber.

Houllind, R. (2015). *Make it all about me and I'll buy it!* Första upplagan. Omnichannel Institute.

Jonsson, P., Stoopendahl, P. & Sundström, M. (2015). *Köprevolutionen - hur den digitaliserade konsumenten transformerar handel, varumärken och marknadsföring*. Första upplagan. Stockholm: Liber.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber.

Ström, R. & Vendel, M. (2015). *Digital marknadsföring*. Första upplagan. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Wikström, S., Normann, R., Anell, B., Ekvall, G., Forslin, J. & Skärvad, P-H. (1994). *Kunskap och värde: Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Andra upplagan. Norstedts Juridik AB.

Vetenskapliga artiklar:

Ailawadi, K. L. & Farris, P. W. (2017). Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), pp. 120-135.

Ansari, A., Mela, C. F. & Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research*, 45(1), February, pp. 60-76.

Balasubramanian, S., Raghunathan, R. & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), Spring, pp. 12-30.

Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, November, pp. 170-178.

Bell, D.R., Santiago, G. & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), Fall, pp. 45-53.

Belu, M. G. & Marinoiu, A-M. (2014). A new distribution strategy: the omnichannel strategy. *The Romanian Economic Journal*, XVII(52), June, pp. 117-133.

Bhalla, R. (2014). The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitisation. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 1(4), February, pp. 365-372.

Brynjolfsson, E., Jeffrey Hu, Y. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), Summer, pp. 23-29.

Cao, L. & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 198-216.

Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), pp. 262-266.

Dholakia, R. R., Zhao, M. & Dholakia, N. (2005). Multichannel retailing: A case study of early experiences. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), pp. 63-74.

Duk-Soon Y. & Sang-Seol, H. (2016). Omnichannel's perception effect on omnichannel use and customer-brand relationship. *Journal of Distribution Science*, 14(7) pp. 83-90

Flavián, C., Gurrea, R. & Orús, C. (2016). Choice confidence in the webrooming purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(5), pp. 459-476.

Frazer, M. & Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: the merging of the online and off-line environment. *Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), pp. 655-657.

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), pp. 309-325.

Jeanpert, S. & Paché G. (2016). Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues. *Journal of Business Strategy*, 37(2), pp. 12-19.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. & Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel customer behaviour: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in psychology*, 7(1117), pp. 1-11.

Kollmann, T., Kuckertz, A. & Kayser, I. (2012). Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), March, pp. 186-194.

Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), March, pp. 44-62.

Lazaris, C., Vrechopoulos, A., Doukidis, G. & Fraidaki, K. (2015). The interplay of omniretailing store atmosphere on consumers purchase intention towards the physical retail store. I *12th European, Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems (EMCIS)*. Athens, Greece 1-2 juni 2015, pp. 1-15.

Lewis, J., Whysall, P. & Foster, C. (2014). Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), Summer, pp. 43-67.

McCormick, H., Cartwright, J., & Perry, P., Barnes, L., Lynch, S. & Ball, G. (2014). Fashion retailing - past, present and future. *Textile Progress*, 46(3), pp. 227-321.

Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B. & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), Fall, pp. 448-458.

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), November, pp. 95-112.

Neslin, S. A. & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), February, pp. 70-81

Picot-Coupey, K., Huré, E. & Piveteau, L. (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), pp. 336-368.

Pophal, L. (2015). Multichannel vs. omnichannel marketing: is there a difference, and what does it mean to you? *Econtent*, 38 (2), March, pp. 14-16, 18-20.

Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G. H. (2015). Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), March, pp. 5-11.

Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), December, pp. 64-75.

Rodríguez-Torrice, P., San José Cabezedo R. & San-Martín, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behaviour. *Computers in Human Behavior*, 68, March, pp. 465-471.

Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C. & Pallant, J. (2016). Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, November, pp. 62-71.

Schoenbachler, D. D. & Gordon, G. L. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*, 19(1), pp. 42-53.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87S(1), pp-3-16.

Stone, M., Hobbs, M. & Khaleeli M. (2002). Multichannel customer management: the benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*, 10(1), pp. 39-52.

Verhoef, P. C., Kannan, P.K. & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 174-181.

Verhoef, P. C., Neslin, S. A. & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), pp. 129-148.

Yan R., Wang, J. & Zhou, B. (2010). Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(5), September, pp. 430-440.

Yrjölä, Mika. (2014). Value creation challenges in multichannel retail business models. *Journal of Business Models*, 2(1), pp. 89-104.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushawa, T., Steenburgh, T. J & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), pp. 168-180.

Zott, C & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), pp. 216-226.

Elektroniska källor:

Avensia. (2014). *Omni-channel retail 2014*. <https://www.avensiastorefront.com/wp-content/uploads/2016/11/omnichannel-retail-2014.pdf> [2017-03-08]

Avensia. (2015). *Sverige är bäst i Skandinavien på Omnikanal*. <http://www.avensia.com/se/nyheter/omni-channel-index> [2017-03-05]

Deloitte. (2015). *Omni-channel retail: A Deloitte Point a View*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf> [2017-02-21]

Postnord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research. (2015). *E-barometern Årsrapport*. <http://www.postnord.se/globalassets/sverige/pdf/rapporter/e-barometern-arsrapport-2015.pdf> [2017-02-20]

SAS. (n.d). *Multichannel marketing: What it is and why it matters*. https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/multichannel-marketing.html [2017-03-10]

Statistiska Centralbyrån. (2016). *Privatpersoners användning av datorer och internet 2016*.
http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/LE0108_2016A01_BR_00_IT01BR1601.pdf
[2017-02-24]

Visma. (u.å a). *Omnikanal*. <https://www.visma.se/retail/omnikanal/> [2017-06-08]

Visma. (u.å b). *POS- och kassalösningar*. <https://www.visma.se/retail/pos/> [2017-02-27]

Muntliga källor:

Andersson, Anders. Marknadschef, telefon (röstsamtal). 2017. Intervju 5 maj.

Christensen, Nicolaj. Digital Store Manager, Skype (röstsamtal). 2017. Intervju 5 maj.

Nikka, Karl Emil. Utbildningschef och Pressansvarig, Skype (videosamtal). 2017. Intervju 2 maj.

Tingwall, Henrik. Chef Digitalt och Kundlojalitet, e-mail. 2017. Svar erhöles 5 maj.

Vujicic, Milena. Store Manager. På respondentens arbetsplats. 2017. Intervju 4 maj.

Bilaga 1: Intervjuguide företag inom detaljhandeln

1. Vilken är din roll på företaget?
2. Hur skulle ni definiera omnikanal?
 - Om inte, vad skiljer sig?
3. Hur länge har ni på företaget arbetat med omnikanal?
 - Vad förändrades när ni började arbeta med detta?
4. Vilka särskilda fördelar och utmaningar upplever ni med omnikanal?
5. Vad betyder att vara sömlös för er? Hur arbetar ni för att vara det?
6. Hur arbetar ni för att möta konsumenter som använder fler kanaler i samma köpprocess?
 - Hur arbetar ni för att följa dem genom den processen?
7. Hur möter ni konsumenter som numera är mer mobila och uppkopplade?
 - Hur arbetar ni för att uppmuntra/främja det?
8. Vad anser ni är viktigt för att kunna erbjuda en konsekvent bild av företaget genom alla kanaler?
9. Hur utvärderar ni era olika kanaler?
 - Mäter ni dem tillsammans eller var för sig?
 - Hur anser ni att de påverkar varandra?
10. Avslutningsvis, hur viktigt anser ni att det är för företag att använda sig av omnikanal idag?

Bilaga 2: Intervjuguide expertbolag

1. Vilken är din position på företaget?
2. Hur definierar ni omnikanal?
- Och hur anser ni att omnikanal skiljer sig från tidigare multikanalen?
3. Hur arbetar ni med omnikanal?
4. Vilka faktorer anser ni är viktiga för företag inom detaljhandeln, för att lyckas med omnikanal?
5. Vilka särskilda fördelar och utmaningar upplever ni med omnikanal?
6. Vad innebär att vara sömlös, i er mening?
7. Hur anser ni att företagen bäst möter konsumenter som använder fler kanaler i samma köpprocess?
- Är det möjligt att följa dem genom den processen?
8. Konsumenter är idag mer mobila och uppkopplade, hur anser ni att de har påverkat företagen och hur de arbetar?
9. Vad anser ni är viktigt för att företag ska kunna erbjuda en konsekvent bild av företaget genom alla kanaler?
10. Hur anser ni att företag bör utvärdera sina olika kanaler?
- Var för sig eller tillsammans?
11. Avslutningsvis, hur viktigt anser ni att det är för företag idag att använda sig av omnikanal?