

Samspelet mellan online och offline

- En kvalitativ studie om fysiska klädbutiker i en tilltagande digitaliserad vardag

The Interaction between online and offline
- A qualitative study about the impact on the clothing industry and its physical stores in an ever-increasing digitalized world

Av: Julia Aronsson & Sofia Grape

Examinator: Carl-Axel Engdahl

Handledare: Renate Åkerhielm

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskap

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi | Vårterminen 2019

Programmet för Ekonomi, Teknik och Design



Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har gjort denna uppsats möjlig, det har varit en lärorik resa! Ett särskilt tack vill vi framföra till vår handledare, Renate Åkerhielm, som har stöttat oss med kloka råd och vägledning under hela processen.

Vi vill även tacka Hans Hedberg, Nellie Thurston, Eric Holmén och Kim Bergqvist som tog sig tid för att delta i intervjuer och bidrog till intressanta samtal.

Julia Aronsson
2019-06-05

Sofia Grape
2019-06-05

Sammanfattning

Bakgrund: Teknologins utveckling har lett till ett paradigmskifte i konsumenters köpprocess. Konsumenter handlar allt mer online och idag sker all tillväxt på internet. Den traditionella butiken genomgår en förändring där e-handeln har tagit marknadsandelar från den fysiska butiken och äventyrar dess lönsamhet, samtidigt som konsumenter kräver att den finns kvar.

Problemformulering: Vilken funktion fyller den fysiska butiken inom klädbranschen i att skapa konkurrenskraft i en tilltagande digitaliserad vardag?

Syfte: Uppsatsens syfte är att undersöka hur företag med omnikanalstrategi inom klädbranschen arbetar med den fysiska butiken, för att förstå vilken roll den fyller i att skapa konkurrenskraft i en tilltagande digitaliserad vardag.

Teorier: De teoretiska områden uppsatsen utgår från är Mervärdeteori, Värdeskapandeprocessen samt Relationsmarknadsföring.

Metod: Uppsatsen utgår från en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Fyra intervjuer har genomförts med personer med olika arbetsposition på fyra företag, som alla verkar inom klädbranschen. Detta för att få subjektiva och djupgående svar som ger förståelse för hur företag arbetar med att framhäva sina fysiska butiker.

Empiri/Analys: Empirin grundar sig på svaren från de semistrukturerade intervjuerna. Intervjusvaren har sedan analyserats och ställts mot de teoretiska utgångspunkterna.

Slutsats: Trots att den traditionella butiken genomgår en förändring, fyller den fysiska butiken en funktion i att tillföra värde. Den fysiska butiken kan erbjuda sådant som inte är möjligt att erbjuda online, vilket är att stimulera sinnen, skapa upplevelser som överträffar kundens förväntan och erbjuda personlig service. Butiken personifierar och ger en karaktär till den digitala kanalen och fyller även en funktion i att fungera som ett utlämningsställe.

Nyckelord: Fysisk butik, e-handel, omnikanal, omnikanalstrategi, konkurrensfördelar, mervärde, upplevelser, värdeskapandeprocessen, relationsmarknadsföring, integrerade kanaler

Abstract

Background: The development in technology has led to a paradigm shift in the consumer purchasing process. The online shopping is an increasing trend and today, all growth takes place on the Internet. The traditional physical store is going through a transformation, where the e-commerce has taken market shares from the physical store and now jeopardizes its profitability. At the same time, consumers require the continuous existence of the physical store.

Problem definition: Which function does the physical store in the clothing industry need to have to achieve competitiveness in an increasingly digitalized everyday life?

Purpose: The purpose of this study is to examine how retailers with omnichannel strategies work with their physical store, to understand its role in achieving competitiveness in an increasingly digitalized everyday life.

Theories: The theoretical areas this study is based on: Value-added theory, The value creation process and Relationship marketing.

Method: This study is based on a qualitative method: semi-structured interviews. Four interviews have been conducted with people with different work positions at four companies, whom all work in the clothing industry. They were conducted to obtain subjective and profound answers, and to get an understanding of how retailers highlight their physical store.

Empiric/Analysis: The empirical material is based on the answers from the semi-structured interviews. The answers have then been analyzed and set against the theoretical areas.

Conclusion: Even though the traditional physical store is going through a transformation, it still has a place in adding value. The physical store can offer things that are not possible online, which is to stimulate senses, create experiences that exceeds the customers expectation and offer personal service. The store provides the digital channel with a character and works as a touchpoint where customers can return and pick up their products.

Key words: Physical store, e-commerce, omnichannel, omnichannel strategy, competitive advantages, added value, experiences, value creation process, relationship marketing, integrated channels

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	4
1.4 Problemdiskussion	4
2. Teori	5
2.1 Mervärde	5
2.1.1 Upplevelse.....	6
2.2 Värdeskapandeprocessen	9
2.3 Relationsmarknadsföring (RM)	10
2.3.1 Relationsmarknadsföring (RM) kontra traditionell marknadsföring	11
2.3.2 Customer Relationship Management (CRM) och kundlojalitet	11
2.4 Teoretisk referensram	13
3. Metod	14
3.1 Forskningsstrategi	14
3.2 Metodval	14
3.2.1 Målinriktat urval	15
3.2.2 Urval av respondenter	16
3.2.3 Intervjuguide	18
3.2.4 Genomförande av intervjuer	18
3.2.5 Bearbetning och tolkning	19
3.2.6 Risker med intervjuer	19
3.3 Kvalitet.....	20
3.3.1 Reliabilitet.....	20
3.3.2 Validitet.....	21
4. Empiri	23
4.1 Fysisk butik.....	23
4.1.1 Sammanställning – Fysisk butik	26
4.2 Mervärde	26
4.2.1 Sammanställning – Mervärde	28
4.3 Värdeskapandeprocessen	29

4.3.1 Sammanställning – Värdeskapandeprocessen	31
4.4 Relationsmarknadsföring	31
4.4.1 Sammanställning – Relationsmarknadsföring	33
4.5 Framtiden	33
4.5.1 Sammanställning – Framtiden	35
5. Analys.....	36
5.1 Mervärde	36
5.2 Värdeskapandeprocessen	37
5.3 Relationsmarknadsföring	39
6. Diskussion	41
7. Slutsats	41
8. Epilog	42
Källförteckning	43
Bilagor	
Bilaga 1 - Operationaliseringstabell.....	

1. Inledning

I detta avsnitt ges en inblick i människors förändrade köpbeteende och den fysiska butikens omvandling i och med e-handelns tillväxt. Integrerade kanaler beskrivs som en viktig konkurrens fördel och begreppet omnikanalstrategi presenteras. Bakgrunden ligger till grund för problemformuleringen och syftet som följs av en problemdiskussion som förklarar vilka teoretiska spår som är relevanta att fördjupa sig i.

1.1 Bakgrund

Handeln spelar en central roll i människors vardagliga liv och utgör en betydande del för ekonomin och samhället i stort (Handelns Utvecklingsråd 2015). I Sverige konsumeras mer än någonsin (Världsnaturfonden 2019) och detaljhandeln utgör idag mer än en tredjedel av hushållens konsumtion (Svensk Handel 2018a). I takt med teknologins utveckling har nya vägar för handeln vuxit fram och förändrat människors köpvanor och beteenden (Svenskt Näringsliv 2016). Den största förändringen går att se inom modebranschen, där kläder och skor har blivit allt mer populärt att handla online (PostNord 2019). Den ökade tillgängligheten av information och hur konsumenter utvärderar den har bidragit till att det uppstått ett paradigmskifte i konsumenters köpprocess, där konsumenter inte längre handlar på samma sätt idag som de gjorde förr (Wallström et al. 2017).

För några decennier sedan slutade kundresan ofta i den fysiska butiken på grund av att den var den enskilt största informationskällan (Brynjolfsson, Yu, Rahman 2013; Rodriguez-Torrico, San José Cabezero, San-Martín 2017). Till följd av digitaliseringen är utbudet av informationskällor idag större än någonsin och tillgängligheten lockar människor att vilja handla i flera kanaler - både online och offline (Verhoef, Kannan & Inman 2015; Herhausen et al. 2015). Enligt Tagashira och Minamis (2016) studie baseras inte köpbeslut på vilken typ av kanal man handlar i och hur produkterna exponeras, utan på vad den har att erbjuda och kan tillföra för konsumenten. Exempel på onlinekanaler är sociala medier, mobil och e-handel, till skillnad från offlinekanaler som är butik och TV-reklamer (Verhoef, Kannan & Inman 2015). Online har konsumenter möjlighet att handla var, när och i stort sett hur de vill, utan att behöva anpassa sig efter öppettider och ett begränsat utbud av varor (PostNord 2019). Offline kan konsumenter ta del av den sociala interaktionen med säljare samt se och känna produkten innan ett eventuellt köp (Svensk Handel 2018b).

Konkurrensen på marknaden är hård och för att fånga konsumenters uppmärksamhet krävs det att företag idag erbjuder något utöver själva kärnprodukten (Chang & Tseng 2013). Detta gör företag bland annat genom att sammanfläta alla sina kanaler till en integrerad helhet, även kallat omnichannel strategy (Verhoef, Kannan & Inman 2015), på svenska kallat omnikanalstrategi. Att arbeta omnikanalt gör att väggarna mellan kanalerna försvinner och skapar en bättre och mindre komplicerad upplevelse för konsumenten (Rodríguez-Torrico, San José Cabezero & San-Martín 2017; Brynjolfsson, Yu, Rahman 2013). Exempelvis kan konsumenten upptäcka och jämföra produkt och pris online för att sedan köpa varan i butik,

alternativt kan konsumenten besöka butiken för att sedan genomföra köpet online (Svensk Handel 2018b).

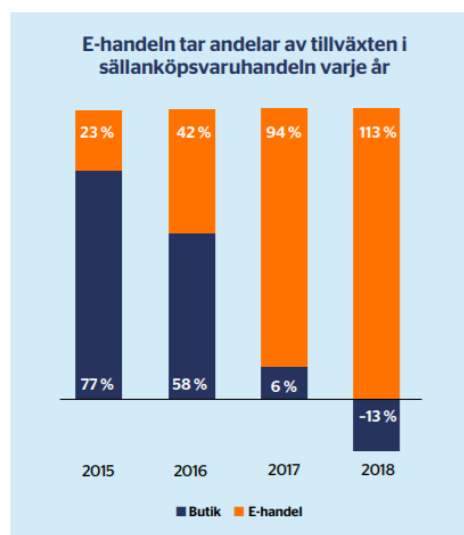
För att visa på fördelarna med omnikanalstrategier har forskare studerat och förklarat att kanaler är beroende av varandra och att samspelet mellan dem är viktigt (Verhoef, Kannan, Inman 2015; Mosquera, Juaneda-Ayensa & Sierra Murillo 2016; Neslin et al. 2006; Rodríguez-Torrico, San José Cabezudo & San-Martín 2017). Således har forskare studerat konsumenters rörelsemönster i köprocessen och visat på att konsumenter förväntar sig att företag är omnikanala (Rodríguez-Torrico, San José Cabezudo & San-Martín 2017; Du, Wang, Hu 2018). I en rapport framtagen av The International Council of Shopping Centres (2018) presenteras att onlinetrafiken ökar när en återförsäljare öppnar en fysisk butik och sjunker när en butik slår igen och vice versa. Att därmed integrera dessa med varandra är nödvändigt för att skapa en så bra upplevelse som möjligt för konsumenten (E-Handel 2018).

Hagberg och Jonsson (2016) menar att, beroende på bransch, har digitaliseringen olika stor påverkan på den traditionella fysiska butiken. De lyfter fram hur den fysiska butikens framtid kan komma att se ut och menar att digitaliseringen kommer ha fortsatt effekt på dess roll. Rapporten *Det stora detaljhandelsskiftet* (2018) uppger även att storleken på branschen spelar in - ju större bransch desto längre tid tar det för företag att genomgå en digital omställning. Sett till totalomsättningen för de olika delbranscherna inom detaljhandeln kommer klädindustrin på andra plats efter livsmedel (Svensk Handel 2018a). Vidare beskriver rapporten att det tar längre tid för branscher med produkter som gynnas av känn- och klämfaktorn att ställa om digitalt och anpassas efter e-handel, till skillnad från homogena produkter, som exempelvis böcker, där anpassningen sker relativt snabbt. Kotler och Keller (2009 s. 225) beskriver att människor befinner sig i olika köpsituationer, beroende på vilken typ av vara som inhandlas och menar att olika köp kräver olika stora beslut. Varor som ofta handlas på rutin innefattar inte lika många beslut och kräver inte heller lika stor fokus på exponering, till skillnad från varor där konsumenten gärna jämför exempelvis produkt och pris i stor utsträckning. Den sistnämnda typen av köpsituation benämns som "modified rebuy" och genom att anpassa sina marknadsföringsstrategier kan företag möta kunden på rätt sätt för respektive situation (Kotler och Keller 2009 s. 225). Klädbranschen har haft en snabb tillväxt på internet, men det har varit betydligt svårare för de fysiska butikerna att hänga med i samma takt (Svensk Handel 2018b). År 2017 backade den fysiska modehandeln med totalt 5,1 procent, medan e-handeln inom samma bransch växte med 13 procent (E-handel 2018). Det är därför viktigt för en bransch som denna att snabbt hitta en balans mellan de fysiska och digitala kanalerna (Hagberg & Jonsson 2016; Ailawadi & Ferres 2017).

Som beskrivits ovan har forskning visat på den betydande vikten av att företag använder sig av online- och offlinekanaler och arbetar omnikanalt med dessa. Företag som inte utnyttjar fördelarna med online- och offlinekanaler riskerar att slås ut (Svensk Handel 2018a). Dessutom visar Postnords rapport *E-barometern* (2019) samt Adyens rapport *Retailbarometern* (2018) att konsumenter i Sverige anser att den fysiska butiken är en viktig del i kundresan, trots tillgängligheten att handla online. Ett av den fysiska butikens starkaste kort, som onlinehandeln saknar, är den personliga servicen (Verhoef, Kannan & Inman 2015; Tangen 2018). Keeling, Keeling och McGoldrick (2013) förklarar även att relationen mellan

säljare och konsument spelar en lika betydande roll idag som den gjorde för flera årtionden sedan och menar på att människan i grunden är i behov av sociala relationer. Hagberg & Jonsson (2016 s. 63) diskuterar fem huvudskäl som förklarar fördelarna med den fysiska butiken, vilka är konsolidering, kontakt, sinnen, nöje, och tradition och menar att dessa kan vara svåra att ersätta digitalt. Författarna förklarar samtidigt att digitaliseringens framfart inom handeln har satt press på den personliga servicen och menar att det krävs större ansträngning från företagen för att få nöjda kunder. Wallace, Giese och Johnson (2004) studerade kundlojalitet och jämförde den hos företag som endast verkar i en kanal med företag som verkar i flera kanaler. Studien visade att företag som verkar i fler kanaler både har nöjdare och mer lojala kunder.

Merparten av all försäljning inom detaljhandeln sker i fysisk butik, men under de senaste fyra åren har e-handeln ökat drastiskt (Svensk Handel 2018a; Hagberg & Jonsson 2016). Den största förändringen har skett inom sällanköpsvaruhandeln och framför allt inom klädbranschen (HUI Research 2018; Svensk Handel 2018c). Detta beror till stor del beror på att e-handeln har tagit marknadsandelar från den fysiska butiken (HUI Research 2017; PostNord 2019). Figur 1 illustrerar tillväxten under de senaste fyra åren och visar att den endast skedde online år 2018.



Figur 1: "E-barometern Årsrapport 2018". Källa: PostNord 2019 s. 4.

Den snabba förändringen har lett till att fysiska aktörer inom klädbranschen stängt ned olönsamma butiker och ställt den traditionella fysiska butiken inför ett antal utmaningar (Blázquez 2014; Klackenberg & Sandemo 2014; Björk 2018; Boström 2018; Bränström 2018; Bolander 2019). Utmaningarna ligger i att hantera kostnader i relation till försäljning och för att skapa lönsamhet behöver företag se över sina kostnader och maximera försäljningen per kvadratmeter (Svensk Handel 2018b). För att hålla sig kvar på marknaden har företag strategiskt börjat stänga ett flertal större butiker och istället öppna mindre butiker på mer attraktiva platser i ett försök att öka både försäljning och lönsamhet (Svensk Handel 2018c). Ett exempel är KappAhl, där vd:n Danny Feltmann säger: "Vår strategi bygger inte på antal butiker, utan på lönsamma butiker." och satsar på att göra de mer digitala för att möta konsumenternas behov (Skog 2018). Ett annat exempel är Bik Bok, som i januari

stängde en av sina butiker i Linköping, där Sverigechefen Anna Ek säger: ”Det är en lönsamhetsfråga och precis som alla andra behöver vi se om vårt butiksbestånd löpande.” (Sandsjö 2019).

Oavsett butiksstorlek påverkar e-handelns tillväxt den traditionella fysiska butikens roll och äventyrar lönsamheten (Blázquez 2014; Hertz 2018; Svensk Handel 2018c). På grund av den omvandling den traditionella fysiska butiken genomgår och konsumenters krav på dess existens, är det av stor vikt att identifiera vilken roll butiken faktiskt bör fylla i en tilltagande digital vardag (Herhausen et al. 2015; Pauwels & Neslin 2015; Svensk Handel 2018b; Lloyd 2018; Hertz 2018). Ovanstående problematisering ligger till grund för följande problemformulering.

1.2 Problemformulering

Vilken funktion fyller den fysiska butiken inom klädbranschen i att skapa konkurrenskraft i en tilltagande digitaliserad vardag?

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka hur företag med omnikanalstrategi inom klädbranschen arbetar med den fysiska butiken, för att förstå vilken roll den fyller i att skapa konkurrenskraft i en tilltagande digitaliserad vardag.

1.4 Problemdiskussion

Som framgår i problembakgrunden är det av största vikt för företag att behålla den fysiska butiken, dels för att den kan generera konkurrensfördelar men även för att konsumenter vill ha möjligheten att besöka en butik, oavsett om köpet genomförs där eller online. Problemet är att det har uppstått en obalans mellan kanalerna, där onlinehandeln har tagit marknadsandelar på bekostnad av den fysiska butiken och påverkat dess lönsamhet. Det innebär att det uppstår lönsamhetsproblem, där både små och stora företag står inför svårigheter, bland annat vad gäller att använda butiksytan på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt. Därav är det av stor betydelse att företag implementerar strategier som kan öka lönsamheten för butikerna.

De nya handelsvägarna som uppstått ur digitaliseringen har förändrat köpbeteenden och utmanat den fysiska butiken genom att förenkla köpprocessen. Trots att kläder och skor anses vara produkter där känn- och klämfaktorn har stor betydelse, hamnar de i toppen av listan över de varor som säljer bäst på internet (Svensk Handel 2018a). Därmed krävs det att företag nu lägger större vikt vid att framhäva den personliga relationen till konsumenten i butik, för att bidra med att förstärka den kvalitet konsumenten upplever när den besöker en fysisk butik. Istället för att enbart fokusera på försäljning, är det nu viktigt att rikta fokus åt att skapa något utöver kärnprodukten och ett större värde för konsumenten genom olika marknadsföringsstrategier. Hagberg, Sundström och Egels-Zandén (2016) menar att för att

kunna skapa värde idag måste företag involvera och inkludera konsumenten i värdeskapandeprocessen. Värde kan även genereras i interaktionen mellan företag och konsument och genom att förhållandet är ömsesidigt, det vill säga att när företaget ger värde till konsumenten kan konsumenten ge det tillbaka i form av kundlojalitet (Armstrong & Kotler 2009). För att få vetskap om hur omnikanala företag arbetar med att stärka kundlojaliteten krävs förståelse kring relationsbyggandet mellan företag och konsument i samtliga kanaler. Som framgår i problembakgrunden påverkas även kundlojaliteten av interaktionen mellan online- och offlinekanaler, då kännedomen kring ett varumärke ökar när företaget verkar i fler kanaler. Således är teorier som behandlar mervärdeteori och värdeskapandeprocessen, samt teorier som berör relationsmarknadsföring relevanta att fördjupa sig i. Detta leder in på teoriavsnittet som berör nämnda teorier.

2. Teori

I detta avsnitt ges först en fördjupning i begreppet "mervärde" och hur det kopplas samman med "upplevelse". Därefter följer värdeskapandeprocessen som beskriver hur värde skapas. Till sist presenteras relationsmarknadsföring, CRM och kundlojalitet. Efter varje teoretiskt fält presenteras en teoretisk syntes där relevanta teman gällande respektive del för denna studie lyfts fram. Teorikapitlet avslutas med en teoretisk referensram som i sin tur ligger till grund för intervjuguiden.

2.1 Mervärde

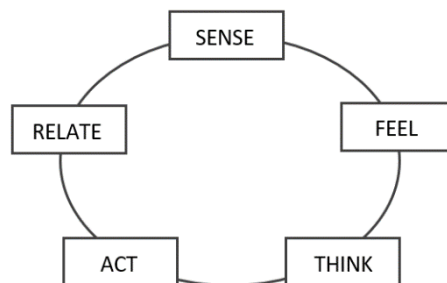
För att förstå innebörden av mervärde är det viktigt att klargöra vad värde innebär. Värdebegreppet förekommer, utöver ekonomi, inom flera discipliner, bland annat psykologi och sociologi, vilket gör det till ett komplext begrepp med många benämningar (Karababa & Kjeldgaard 2014). Inom marknadsföring har forskare riktat stort fokus åt att förklara hur begreppet *värde* definieras i litteraturen och hur förhållandet mellan prissättning, strategier och konsumentbeteende relaterar till begreppet *värde* (Chernatony, Harris & Dall'Olmo Riley 2000). Ur ett mer övergripande perspektiv kan det definieras som det konsumenten får för det den betalar (Zeithaml 1988). Kotler et al. (2008 s. 24) förklarar konsumentens upplevda värde som: "*The evaluation of the difference between all the benefits and all the costs of a market offering relative to those of competing offers.*" De menar att konsumenter agerar på det produkten förmedlar, vilket är det upplevda värdet, och att de sällan gör en objektiv granskning av en produkts faktiska kostnad och värde (Kotler et al. 2008 s. 25).

Under 1990-talet lyfte forskare fram *värdeinriktad* marknadsföring som en stark konkurrensstrategi och i takt med detta blev intresset för värde allt större (Rust & Oliver 1994). Syftet med denna strategi var att ge kunden mer värde, och ur detta uppkom begreppet *mervärde*. Mervärde innebär att erbjuda kunden något utöver kärnprodukten (Grönroos 2015 s. 22) vilket kan vara i form av att stimulera sinnen, förenkla köpprocessen eller tillföra något utöver konsumentens förväntan (Grönroos 1997; Levitt 1980). Mervärde kan alltså vara både materiellt och immateriellt och Levitt (1980) menar att en kombination av dessa är

nödvändigt för goda resultat. Det materiella värdet kan även förklaras som funktionellt värde, vilket innebär den upplevda nyttan konsumenten får genom förmånliga eller funktionella egenskaper, som exempelvis fysiska tilläggstjänster (Sheth, Newman & Gross 1991).

2.1.1 Upplevelse

Holbrook och Hirschman (1982) var bland de första att förklara att konsumtion består av mer än tanken om att människan är rationell och enbart baserar sina köpbeslut på funktionalitet. De menar istället att konsumenter är känslostyrda och vill att konsumtion ska bidra till att framkalla känslor genom upplevelser. För att skapa upplevelser måste företag ta detta i beaktning och komplettera de funktionella värdena (materiella) med emotionella (immateriella) och på så vis tillfredsställa konsumenten (Holbrook & Hirschman 1982; Schmitt 1999). Detta förtydligar även Chernatony, Harris och Dall’Olmo Riley (2000 s. 47) genom följande citat: *“The core feeling of added value is an emotional one but that emotional feeling will have to be backed up by the rational dimension to it, but you can't have just the rational without the emotional”*. Schmitt (1999) menar att företag behöver ta hänsyn till följande fem marknadsföringsområden (se figur 2), för att skapa en helhetsupplevelse: Sense (fokus på sinnena), Feel (emotionella), Think (kognitiva), Act (beteendemässiga), Relate (relaterar varumärket till identitet).



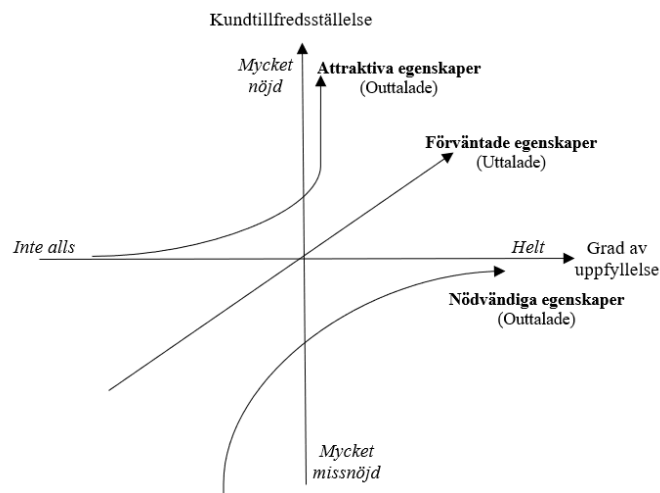
Figur 2. Strategic Experiential Modules. Källa: (Schmitt 1999 s. 60, egen illustration)

Mossberg (2015 s. 59-61) förstärker att upplevelser består av funktionella och emotionella värden och beskriver att upplevelser innefattar tre nyckelfaktorer: konsumentens grad av engagemang, kunskap och deltagande. Författaren beskriver även att konsumenten genomgår olika faser under ett köpbeslut och att graden av engagemang varierar beroende på vilket behov produkten fyller, dessa kan vara nyttoinriktade och/eller njutnings-/upplevelseinriktade. Det förstnämnda kännetecknas av funktionella och praktiska egenskaper, medan det andra kännetecknas av subjektiva och emotionella egenskaper. Mossberg (2015 s. 60) menar att dessa ofta samspelar i ett köpbeslut, men betonar att graden av engagemang påverkas av konsumentens underliggande motivation till köpet.

Bergman och Klefsjö (2012 s. 320) förklarar en modell som delar upp tre grupper av kundbehov i olika kvalitetsdimensioner - Kanomodellen - som skapades av Noriaki Kano år 1984. Författarna beskriver följande tre grupper utifrån Kanos definition:

- Nödvändiga egenskaper, vilka är kundens fundamentala behov och som kan skapa en känsla av missnöjdhet om de inte uppfylls. Kunden själv kan dock ha svårt att fastställa exakt vilka dessa behov är på grund av dess självklarhet.
- Förväntade egenskaper, vilka är kundens uttalade behov och grundar sig på förväntningar. Vid kundundersökningar kan dessa behov tydligt urskiljas och genom att förstå dessa kan företag locka kunder.
- Attraktiva egenskaper, vilka är kundens omedvetna behov. Det innebär de behov som är svårare att tillgodose eftersom det sällan går att ta reda på genom en förfrågan, som exempelvis en kundundersökning. Genom att hitta sätt att möta och tillfredsställa dessa behov kan företag få lojala och tillfredsställda kunder, vilket kan generera stora konkurrensfördelar. För att kunna nå dessa behov är det viktigt att förstå sin specifika kund samt förstå att kunder har olika upplevelser av olika egenskaper. De företag som lyckas kommer generera extra värde och nöjdare kunder.

Figuren nedan illustrerar modellen:



Figur 3. Kanmodellen för kundtillfredsställelse. Källa: (Bergman & Klefsjö 2012 s. 322, egen illustration)

Författarna förklarar även att det slutgiltiga måttet på kvalitet baseras på graden av kundtillfredsställelse och att kundtillfredsställelsen i sig påverkas av olika faktorer, där *pålitligheten* till ett företag är det allra viktigaste. Dock betonar de att detta även beror på vilken typ av produkt det handlar om. Som bilden ovan illustrerar är kundtillfredsställelsen knuten till hur väl dessa behov uppfylls, men många gånger måste företag sträva efter att överträffa förväntningarna (Bergman & Klefsjö 2012 s. 331).

För att mäta upplevelsen och kundtillfredsställelsen, menar Grönroos (2015 s. 103) att företag gör en bedömning av konsumentens erfarenheter och förväntningar av en produkt eller tjänst. Författaren beskriver att kundupplevelsen kommer till följd av hur konsumenten upplever kvaliteten. Kvaliteten av en vara eller tjänst är alltså vad konsumenten upplever att den är (Zeithaml 1988), och det är den upplevda kvaliteten företag måste ta hänsyn till för att inte fatta felaktiga beslut (Grönroos 2015 s. 92-93). Bergman och Klefsjö (2012 s. 335) talar om "kringkvalitet" vilket är den kvalitet kunden upplever i köpsituationen och som inte berör

själva kärnkvaliteten av produkten, utan sådant som finns *runt omkring* som exempelvis service. Författarna förklarar att ett sätt att öka kundtillfredsställelsen är genom att arbeta med kringkvaliteten av en produkt. Zeithaml (1988) gör gällande att värde är mer personligt och subjektivt än kvalitet och därför är det viktigt att inte anta att värde och kvalitet är synonyma. Rust och Oliver (1994) förklarar att den fysiska miljön kan påverka den upplevda kvaliteten, genom bland annat geografiskt läge, interiör och servicen som finns där. Detta förtydligar även Teufel och Zimmermann (2015 s. 392) samt Mossberg (2015 s. 77) genom att förklara att företag måste se potentialen med den fysiska miljön och utnyttja den samt den personliga kontakten för att skapa upplevelser.

Att skapa mervärde kan upplevas som lätt i teorin, men då konsumtion påverkas av individuella, psykologiska, sociala och ekonomiska faktorer, kan det vara svårt att få en korrekt bild av konsumentens perspektiv (Karababa & Kjeldgaard 2014). Grönroos (1997) menar att mervärde kan få motsatt effekt om erbjudandet skiljer sig för mycket från kärnprodukten. Antingen för att konsumenten inte är mottaglig för erbjudandet, eller att det skiljer sig för mycket från konsumentens förväntningar på varumärket (Zeithaml 1988). Andra faktorer som kan påverka värdet är tilläggstjänster som kan få negativ effekt, exempelvis dålig service, komplicerade system eller försenade leveranser (Grönroos 2015 s. 162-163). Det kan även vara kostsamt med tilläggstjänster och då menar Grönroos (2015) att företag i första hand istället bör förbättra de tjänster som redan finns. Det kan medföra att kostnaderna hålls nere och företaget kan behålla sina kunder och förbättra kvaliteten, och därmed undvika dessa värdeförstörare (ibid).

Teoretisk syntes

Inom ramen för denna uppsats innebär mervärde i korthet att erbjuda en upplevelse utöver kärnprodukten. Mervärde och upplevelse går hand i hand och för att skapa en bra upplevelse, behöver företag vara lyhörda för bland annat konsumentens grad av involvering. Som framgår i problembakgrunden har digitaliseringen bidragit till ökad konkurrens. Därför är det nödvändigt att företag adderar mervärde och skapar en upplevelse utöver konsumentens förväntan. Det har uppstått ett paradigmskifte i konsumenters köpvanor och den traditionella fysiska butiken kan inte fylla samma funktion som tidigare, men trots dessa ändrade köpvanor kräver konsumenter att den fysiska butiken finns kvar. När tillväxten endast sker online, är det nödvändigt att mervärde adderas i den fysiska butiken, för att attrahera konsumenter. Eftersom det inte är lika enkelt att stimulera sinnen online som offline, måste företag förstå och utnyttja butikens naturliga fördelar och arbeta med att förstärka sinnesupplevelsen i butik. Som Rust och Oliver (1994) beskriver kan den fysiska butikens geografiska läge, interiör och service påverka den upplevda kvaliteten av företaget.

I bakgrunden framgår det att konsumenter förväntar sig att företag är omnikanala och interaktionen mellan offline- och onlinekanaler är en allt vanligare strategi. Eftersom att detta underlättar köpprocessen, är det ett mervärde i sig. Utöver interaktionen mellan kanalerna gynnas även företag av att kombinera funktionella och emotionella värden och behov,

eftersom människan är känslostyrkt och söker sig till sociala sammanhang och inte endast baserar köpbeslut efter funktionalitet. Schmitt's (1999) modell som inkluderar sense, feel, think, act och relate är väsentlig att använda för att skapa en helhetsupplevelse, vilket även gör det relevant för den här studien att behandla. Kanomodellen är också av stor relevans att behandla, då den visar på hur kundnöjdheten kan påverkas av olika typer av behov och hur de uppfylls.

2.2 Värdeskapandeprocessen

“Customer value is the key ingredient in the marketer’s formula for success.” - Armstrong och Kotler (2011 s. 47). Författarna menar att för att värde ska kunna förmedlas måste alla avdelningar i företaget arbeta tillsammans och fungera som länkar i den interna värdekedjan. Värdekedjan innefattar alla moment från anskaffning av material till produktion och färdig produkt till konsument (Kotler et al. 2008 s. 150). För att skapa en lyckad värdekedja gynnas företaget av att ha ett starkt corporate branding, vilket mer övergripande innebär att att företagets kultur, image och vision genomsyrar hela organisationen (Hatch & Schultz 2003). Genom corporate branding kan företag skapa en mer enhetlig bild av företaget, vilket kan underlätta kommunikationen av varumärket till konsumenten och generera konkurrensfördelar i att etableras i kunders köpmönster (Kotler et al. 2008 s. 532). Utöver det interna arbetet med att skapa ett starkt corporate branding, menar Chen, Cheung och Tan (2018) att det är nödvändigt att interaktionen mellan kanalerna och konsumenten samspelar och synkroniseras så att kanalerna lyfter varandra och genererar synergieffekter. Larke, Kilgour och O’Connor (2018) förklarar att för att företag som är omnikanala och integrerar sina kanaler ska lyckas, är det av stor vikt att maximera värdet för kunden. Steinfield, Bouwman och Adelaar (2002) förklarar att företag som integrerar sina offline och onlinekanaler har möjlighet att hitta nya synergier än de som ser kanalerna som två separata enheter. Detta i enlighet med vad Bhatt och Emdad studerade redan år 2001, där författarna beskriver att värdekedjan kan vara både virtuell och fysisk, och menar att även om den virtuella värdekedjan kommer ha en betydande roll för e-handeln, behöver den kompletteras med den fysiska. Genom att integrera kanalerna är det möjligt att spåra konsumentbeteendet, både online och offline, vilket även genererar i att företag får mer kunskap om varje enskild konsument och därmed kan skräddarsy kundens shoppingupplevelse (Chen, Cheung & Tan 2018). Berger, Lee och Weinberg (2006) för fram tre olika strategier för hur företag kan arbeta med att integrera internet med andra kanaler. Författarna förklarar strategierna enligt följande: a) separation, där internet ses som en helt separat enhet, b) delvis integration, där det finns en viss integration mellan kanalerna, och c) full integration, där internet är inkorporerad i företagets verksamhet. Studien visar att full integration kan generera större lönsamhet än för företag som ser enheterna som separata.

Kotler, Armstrong och Parment (2013 s. 54) framhäver att värde skapas av flera parter: finansiärer, leverantörer, underleverantörer och konsumenten själv. Vargo och Lusch (2004) förtydligar att värdeskapandet är ömsesidigt och menar att det krävs att företag arbetar tillsammans med konsumenten, då gemenskapen mellan dessa kan generera värde till båda

parter. Det är inte bara företaget som påverkar och genererar värde till konsumenten, utan företaget får det även tillbaka i form av exempelvis konstruktiv kritik eller genom kundrecensioner (Arvidsson 2006 s. 100; Grönroos 2015 s. 26; Mossberg 2015 s. 157). Grönroos och Ravald (2011) betonar att säljaren spelar en viktig roll i konsumentens värdeskapandeprocess, då säljaren kan bidra med relevant kompetens kring produkten. Värde kan även skapas i sociala grupper genom att i sociala sammanhang konsumera en produkt eller tjänst, vilket kan påverka dess värde antingen positivt eller negativt (Grönroos 2015 s. 25).

Teoretisk syntes

Utifrån definitionen av värde och mervärde, berör ovanstående stycke hur värde skapas. Det är en ömsesidig process mellan företag och konsument, där konsumentens involvering är en central del i värdeskapandet. Utöver ett starkt corporate branding, är det viktigt att lyssna till konsumenters upplevelser och se dessa som en tillgång och möjlighet att generera värde tillbaka till företaget, vilket i sin tur kan generera konkurrensfördelar. Som framgår i problembakgrunden påverkar ett företags online- och offlinekanaler varandra, exempelvis genom att onlinetrafiken ökar när en butik öppnar och sjunker när en butik stänger ned. Därmed gynnas värdeskapandeprocessen av att integrera kanalerna med varandra och att de arbetar mot samma mål.

2.3 Relationsmarknadsföring (RM)

En central förespråkare inom relationsmarknadsföring (RM) är Evert Gummesson. Hans definition av begreppet är: *“Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum”* (Gummesson 2002 s. 16). Berry (2008) förklarar RM som en strategi med lika stort fokus åt att attrahera, bygga och bevara kundrelationer, där målet är att skapa incitament som gör att konsumenten återvänder. I relationer krävs det att det finns minst två parter, där leverantören och kunden samspelar med varandra (Storbacka & Lehtinen 2000 s. 68). Gummesson (2002 s. 17) förklarar att när relationerna blir fler, och därmed komplexa, uppstår ett nätverk. Att relationerna i nätverket samspelar och interagerar med varandra är vad som benämns som interaktion. Vidare menar Gummesson (2002 s. 22) att hela samhället är ett nätverk av relationer, både formella och informella och han menar att vi dagligen ingår i sociala relationer, oavsett om de är familjära eller arbetsmässiga. Grunden till en långvarig relation ligger i kommunikationen mellan företag och konsument (Grönroos 2015 s. 295). För att vinna kundens förtroende krävs det att båda parter har en ömsesidig förståelse för respektive mål och ett engagemang i att nå dessa. Grönroos (2015 s. 296) förklarar att processen börjar med en låg interaktion genom planerad kommunikation från företagets sida, som med tiden utvecklas och blir mer relationsinriktad, vilket i slutändan genererar förtrolighet och kundlojalitet. Även Gummesson (2002 s. 20) uttrycker att långvariga relationer kan leda till bättre lönsamhet, vilket är RM:s syfte.

2.3.1 Relationsmarknadsföring (RM) kontra traditionell marknadsföring

Teorin kring relationsmarknadsföring (RM) ställer sig emot den traditionella marknadsmixen, det vill säga de fyra P:na (produkt, pris, plats, påverkan) och menar att marknadsföring består av relationer (Gummesson 2002 s. 24). När det talas om RM, ställs det ofta i kontrast till transaktionsmarknadsföring som endast noterar att en transaktion har ägt rum. Författaren förklarar vidare att förändrade köpvanor och beteenden som digitaliseringen medfört, har lett oss in i ett paradigmskifte där det krävs att gamla strategier istället används som komplement till nya (Gummesson 2002 s. 345, 349-350). Även Grönroos (1994) ifrågasatte marknadsföringsmixmodellen redan på 90-talet och menar att den saknar teoretiska belägg. Han förklarar vidare att de fyra p:na inte speglar verkligheten, då dess innebörd är att säljaren är den aktiva och konsumenten den passiva parten, vilket är motsatsen till RM. Tidigare var fokus riktat åt hur företag på bästa sätt skulle nå ut till konsumenter, men idag krävs det att konsumenters behov sätts i fokus (Arvidsson 2006 s. 17). Mossberg (2015 s. 18) förklarar det som att företag skapar värde tillsammans med konsumenterna.

Fournier, Dobscha och Mick (1998) påstår att begreppet RM är svårt att genomföra i praktiken. Författarna förklarar att en god relation består av en balans mellan att ge och ta, men betonar att företag också existerar av egennyttan. Konsumenter förstår idag att företag finns till för att tjäna pengar, och därför måste företag fånga konsumentens förtroende och lojalitet genom att få kunden att förstå varför denne ska välja just det företaget (Fournier, Dobscha & Mick 1998; Bengtsson & Östberg 2011 s. 94).

2.3.2 Customer Relationship Management (CRM) och kundlojalitet

Relationsmarknadsföring har ett övergripande perspektiv, och ur detta har Customer Relationship Management (CRM) vuxit fram, vilket riktar större fokus åt interaktionen mellan leverantör och konsument (Gummesson 2002 s. 16-17). Gummessons (2002 s. 17) definition av CRM lyder: *“Customer relationship management är relationsmarknadsföringens värderingar och strategier - särskilt avseende kundrelationer - omsatta i praktisk tillämpning.”*

Kotler et. al (2008 s. 24) förklarar CRM som en övergripande process, där fokus riktas åt att konstruera kundrelationer och även att behålla nuvarande kunder genom att leverera tillfredsställelse och ett värde för konsumenten. Att arbeta med att stärka kundrelationer kan i sin tur generera stora konkurrensfördelar (Kotler, Armstrong & Parment 2013 s. 20).

Grönroos (2015 s. 37) menar dock att företag inte kan utgå från att alla konsumenter vill ingå i relationer. Det är viktigt att tillgodose konsumenters olika behov och förstå att de kan vara antingen relations- eller transaktionsinriktade. Relationsinriktade kunder kan vara antingen aktiva eller passiva. Aktiva konsumenter söker kontakt med företaget, medan passiva sällan gör detta och nöjer sig med att möjligheten till kontakt finns (Grönroos 2015 s. 38). Vidare

förklarar författaren att transaktionsinriktade konsumenter endast fokuserar på att köpet ska uppfylla ett behov, och vill inte ha någon relation till företaget. Storbacka och Lehtinen (2000 s. 62) förtydligar detta och menar att företag måste hantera kundrelationer på olika sätt och kategorisera dem efter grad av relationsinriktning för att maximera värdet för båda parter. För att detta ska vara möjligt, krävs det att företag har kunskap om konsumentens egen värdeskapandeprocess samt hur säljarens kompetens kan stödja detta (Storbacka & Lehtinen 2000 s. 141).

Relationen mellan företag och konsument är ömsesidig och genom den kan båda parter uppnå sina mål, dock hotas relationen av andra aktörer på marknaden och måste därför konstant utvecklas (Storbacka & Lehtinen 2000 s. 69). Författarna menar att genom att förbättra befintliga kundrelationer, kan relationskostnaderna hållas nere och öka relationens livslängd och därmed skapa lojalitet, vilket i sin tur är mer lönsamt än att ständigt sträva efter att skapa nya relationer. Bergman och Klefsjö (2012 s. 330) beskriver även att studier visat att på grund av dessa relationskostnader som uppstår är nya kunder inte lönsamma de första åren. Grönroos (2015 s. 33) menar att relationen mellan företag och konsument är fundamental för att åstadkomma lojalitet. Han betonar dock att det inte är tillräckligt och att lojala kunder inte nödvändigtvis är detsamma som lönsamma kunder. CRM har påvisat vikten av kundlojalitet för att generera konkurrensfördelar och lojalitet grundas i att det finns en god relation mellan företag och konsument, där lojalitet inte kan härledas ur förmånliga priser och erbjudanden (Leung et al. 2018). Armstrong och Kotler (2011 s. 20) gör gällande att syftet med kundrelationer är att skapa kundlojalitet, med målet att konsumenten genuint ska vilja dela erfarenheter med omgivningen, via exempelvis word-of-mouth. Dholakia, Zhao och Dholakia (2005) förklarar att företag som verkar i flera kanaler kan erbjuda kunden mer, vilket i sin tur främjar kundlojaliteten. Zhang et al. (2018) menar på att integrerade kanaler även resulterar i högre kundnöjdhet och tillförlitlighet till företaget. Det har även visat sig att konsumenters lojalitet till en onlinekanal, indirekt bidrar till att konsumenten får större lojalitet till en offlinekanal (Teerling & Huizing 2005 refererad i Neslin et al. 2006 s. 107).

Konsumenter grundar köpbeslut på fördomar, tidigare erfarenheter, omgivningens åsikter samt vad varumärket förmedlar, och uppnår tillfredsställelse när en produkt eller tjänsts egenskaper möter förväntningarna (Kotler et al. 2008 s. 374–375). De finns olika nivåer av tillfredsställelse, där balansen mellan uppnådd tillfredsställelse och besvikelse är subtil (ibid). För att uppnå optimal nivå av förväntan krävs det att marknadsförare är försiktiga i sitt arbete, då låga förväntningar kan innebära att företag går miste om kunder, medan höga förväntningar kan öka risken för besvikelse (Kotler, Armstrong & Parment 2013 s. 20-21).

Teoretisk syntes

Relationsmarknadsföring (RM) riktar fokus åt relationen mellan företag och konsument, och förespråkare menar att genom att ha starka kundrelationer kan detta resultera i kundlojalitet och lönsamhet. CRM som övergripande process syftar till att stärka kundrelationer och generera tillfredsställelse och ett värde för konsumenten. Som framgår i problembakgrunden

är ett av den fysiska butiken starkaste kort den personliga servicen, och den spelar lika stor roll idag som den gjorde för flera årtionden sedan. Digitaliseringen sätter press på den personliga servicen, och gamla strategier kan endast fungera som komplement till nya. Därmed krävs det större ansträngning från företag att arbeta tillsammans med konsument och utifrån dess behov skapa värde. En annan utmaning digitaliseringen medfört för den fysiska butiken är att företag stänger lönsamma butiker, vilket innebär att företag aktivt måste arbeta för att göra sina butiker lönsamma. Genom relationsinriktad kommunikation mellan företag och konsument kan långvariga kundrelationer skapas, vilket i sin tur kan leda till både bättre lönsamhet samt kundlojalitet.

Vad som bland annat påverkar kundlojaliteten, utöver den personliga servicen, är företagets olika kanaler. Företag som verkar i flera kanaler samt integrerar dessa främjar kundlojaliteten. Utifrån vad som framkommer i problembakgrunden kan lojaliteten påverkas av hur konsumenten ställer sig till ett företags online- respektive offlinekanal, och kundlojalitet i en kanal kan indirekt bidra till att konsumenten är lojal till en annan kanal. Eftersom känn- och klämfaktorn ofta är avgörande i köpbeslut, kan kundlojaliteten till ett företag ta skada om konsumenten inte ges den möjligheten. Att arbeta med att stärka relationer och kundlojalitet kan även resultera i konkurrensfördelar för företaget. För att tydligt visa de teoretiska avsnitt som berörts samt dess relevans för uppsatsen, har en teoretisk referensram framtagits. Där redovisas samtliga teorier och dess variabler.

2.4 Teoretisk referensram

De teoretiska synteserna ovan har lett till följande sammanställning i form av en teoretisk referensram. Med stöd ur teorikapitlet och problembakgrunden har variabler ur varje teoretisk syntes lyfts fram för att ge en tydlig överblick över vad uppsatsen ämnar undersöka. Målvariablerna visar det teorierna avser uppnå, och med hjälp av variablerna utformas intervjufrågorna för att ha en tydlig förankring i teoriavsnitten. Referensramen har legat till grund för intervjuguiden (se bilaga 1) och ger en helhetsbild av teoriernas relevans och dess variabler för att kunna besvara uppsatsens syfte samt frågeställning.

Teorier	Variabler	Målvariabler
Mervärde	Upplevelse Sinnen	Konkurrensfördelar Lönsamhet
Värdeskapandeprocessen	Gemensamt värdeskapande Konsumentens involvering Integrerade kanaler	Konkurrensfördelar Lönsamhet Att skapa värde
Relationsmarknadsföring	CRM Kundlojalitet	Konkurrensfördelar Lönsamhet

3. Metod

I följande avsnitt ges en motivering till varför denna studie använder sig av en kvalitativ ansats. Vidare förklaras semistrukturerade intervjuer samt hur informationsinsamlingsprocessen för denna studie kommer utföras och bearbetas. Avsnittet ger även en presentation av företagen som deltar i uppsatsen samt en motivering av deras relevans. Därefter diskuteras uppsatsens trovärdighet.

3.1 Forskningsstrategi

I denna studie ämnar författarna få djupgående förståelse om hur företag inom klädbranschen arbetar med att framhäva den fysiska butiken, därav lämpar sig en kvalitativ forskningsansats. En kvalitativ ansats har ofta ett induktivt synsätt som grundas på mjuka data och subjektiva perceptioner, till skillnad från en kvantitativ ansats, som ofta har ett deduktivt synsätt och baseras på objektiva perceptioner (Starrin & Svensson 1994 s. 19). Kvalitativ forskning riktar fokus åt att nå djupgående resultat som är specifika för en viss plats och tidpunkt, där forskaren har ett inifrån-perspektiv och ofta själv deltar i datainsamlingen (Olsson & Sörensen 2011 s. 18). Utifrån detta kan forskaren få en bredare bedömning och större variation i svaren (Patel & Davidsson 2011 s. 13-14). Svaren som ges är tolkningsbara, vilket gör att studiens tyngd ligger i forskarnas och deltagarnas verklighetsuppfattning (Bryman & Bell 2017 s. 372). Detta till skillnad från kvantitativ forskning som snarare utgår från ett makroperspektiv och fokuserar på att nå generella resultat, där ett stort antal individer ingår och där kontakten mellan forskare och respondent ofta är kortvarig eller obefintlig (Olsson & Sörensen 2011 s. 18). I nästa avsnitt diskuteras vilket metodval inom den kvalitativa forskningsstrategin som lämpade sig bäst för denna uppsats.

3.2 Metodval - Semistrukturerade intervjuer

Uppsatsens syfte är att undersöka hur omnikanal företag arbetar med den fysiska butiken, för att förstå vilken roll den fyller i att skapa konkurrenskraft i en tilltagande digital vardag. Forskarna ämnar få en beskrivande och mer omfattande bild av hur företag arbetar med den fysiska butiken. För att erhålla den typen av data kommer fyra semistrukturerade intervjuer genomföras, med en representant från vardera företag, varav två intervjuer kommer göras via telefon. Intervjuerna förväntas pågå mellan 20 och 60 minuter och respondenterna beviljas vara anonyma om så önskas.

Inom kvalitativ forskning är intervjuer det vanligaste tillvägagångssättet (Hanson & Grimmer 2007) och en metod som många gånger används är semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2017 s. 452). Där ges forskaren möjlighet att se varje situation som ny, och kan därmed få full förståelse över den specifika situationen (Olsson & Sörensen 2011 s. 100). I denna uppsats vill forskarna få förståelse kring hur respektive företag arbetar med att framhäva sina fysiska butiker i en tilltagande digitaliserad handel. Det vill säga, forskarna ämnar få subjektiva och djupgående svar kring hur just de arbetar med den fysiska butiken. Därav

anses det vara relevant att genomföra individuella intervjuer, med en respondent som representerar vardera företag inom klädbranschen.

En semistrukturerad intervju består av frågor som är både öppna och slutna, där intervjupersonen ges möjlighet att formulera egna svar (Patel & Davidson 2011 s. 82). Fördelen med öppna frågor är att intervjun kan ledas in i olika riktningar och ge oförutsägbara svar och anpassas efter situation samt generera nya frågor under intervjuens gång (Bryman & Bell 2017 s. 453). Metoden är flexibel och ger forskaren möjlighet att formulera frågorna i den specifika situationen, vilket gör varje intervju unik och mer som ett samtal (Repstad 2007 s. 86). För denna uppsats ansågs flexibiliteten och följdfrågorna vara nödvändiga, då det bidrog till ingående och uttömmande svar. En intervju tar ofta mellan 30 minuter upp till flera timmar att genomföra och kan ske både enskilt och i grupp, men vanligast är att de sker individuellt (DiCiccio-Bloom & Crabtree 2006). Inför en semistrukturerad intervju är tid och plats avtalat med intervjupersonen, ofta i ett fysiskt möte, med en förberedd intervjuguide där frågorna inte nödvändigtvis behöver ha en kronologisk ordningsföljd (Patel & Davidson 2011 s. 82). För att skapa ett dynamiskt samtal och erhålla relevanta svar, är det viktigt för forskarna att vara insatta och kunniga inom området. Därför kommer intervjuerna att genomföras vid ett senare skede i uppsatsprocessen.

Om intervjupersonen befinner sig på ett geografiskt långt avstånd kan en telefonintervju genomföras. Tidigare ansågs dessa inte var lika representativa som fysiska intervjuer, men uppfattningen kring dem har ändrats (Bryman & Bell 2017 s. 216-217). Författarna förklarar att de är mindre kostsamma att genomföra, och sällan tar lika lång tid som vid ett fysiskt möte, samt att intervjupersonen inte i samma utsträckning påverkas av synliga och sociala faktorer som exempelvis kroppsspråk, kön, ålder och etnicitet. En telefonintervju bör dock inte vara mer än 30 minuter lång (Bourque & Fielder 2003 s. 141). Detta kan medföra att forskarna inte hinner genomföra intervjun som planerat. I denna studie kommer två telefonintervjuer äga rum, på grund av det geografiska avståndet. Forskarna diskuterade om frågorna skulle skickas via mail, men fann större risker med detta tillvägagångssätt. Genom skriftliga svar hade det inte varit möjligt att ställa följdfrågor eller svara på eventuella oklarheter gällande intervjufrågorna. Denscombe (2016 s. 284) förklarar att människor uttrycker sig olika i tal och skrift och menar att skriftliga svar inte ger lika uttömmande svar. Därmed ansågs telefonintervjuer vara det mest lämpliga alternativet. Även andra metodval diskuterades, men forskarna är eniga i att semistrukturerade intervjuer är det bästa tillvägagångssättet för att kunna besvara studiens syfte.

3.2.1 Målinriktat urval

Urvalet för denna studie begränsar sig till företag inom klädbranschen som är omnikanala, det vill säga att både dess online- och offlinekanaler är integrerade med varandra. Urvalet för denna uppsats är ett målinriktat urval, vilket är en form av ett icke-sannolikhetsurval. Det innebär att forskarna inte slumpmässigt väljer ut respondenter, utan de väljs på ett strategiskt sätt för att vara relevanta för uppsatsens ändamål och för att kunna besvara intervjufrågorna

(Bryman & Bell 2017 s. 406). När det rör sig om ett icke-sannolikhetsurval talas det ofta om bekvämlighetsurval, även kallat "första-bästa-urval", där forskaren väljer ut de respondenter som råkar vara tillgängliga just då (Esaiasson et al. 2006 s. 210). Trots att denna studie grundas på en form av icke-sannolikhetsurval, är det viktigt att poängtera att respondenterna har valts utefter den relevans de har.

Målinriktat urval kan delas in i två distinktioner. Teddlie och Yu (2007) kategoriserar dessa som sekventiella, vilket innebär att det sker tillägg i urvalet under processens gång, och icke-sekventiella urval, vilket innebär att urvalet är bestämt redan i början av processen och att det inte tillkommer något till urvalet under forskningsprocessen. Hood (2007, refererad i Bryman & Bell 2017 s. 407) kategoriserar målinriktat urval som *a priori*-urval och villkorliga urvalsprocesser, och förklarar att forskningsfrågorna styr urvalet. Villkorliga urvalsprocesser motsvarar sekventiella urval och *a priori*-urval motsvarar ett icke-sekventiellt urval. Om samtliga tillfrågade respondenter inte kan ställa upp på en intervju, gör forskarna bedömningen att göra tillägg i urvalet under processens gång.

3.2.2 Urval av respondenter

För att få djupgående förståelse om hur företag arbetar med att framhäva den fysiska butiken, var ett tidigt mål att genomföra semistrukturerade intervjuer med ett flertal företag. Repstad (2007 s. 92) diskuterar att sex till åtta intervjuer är en lämplig start vid en kvalitativ strategi, men menar att antalet intervjuer beror på hur likartade svar respondenterna ger. Med stöd i denna författare valde forskarna att intervjua fyra företag till en början, för att därefter bedöma om fler bör kontaktas. Går det att se ett tydligt mönster i intervju svaren för samtliga företag är det sannolikt att forskarna anser att det räcker med fyra företag.

Avsikten med denna studie var att nå ut till företag som har en omnikanalsstrategi. För att få flera infallsvinklar valdes svenska företag av olika storlek. Nedan ges en kort presentation av samtliga företag som kommer intervjuas: Indiska, Joy, Stadium och Armstrong. Därefter följer en motivering av varför dessa valdes för denna studie.

INDISKA

Indiska grundades av Mathilda Hamilton år 1901 i Stockholm. År 1951 tog Åke Thambert över och är den som har format och byggt upp företaget till kedjan Indiska. Sortimentet består av en mix av inredning och mode, med influenser från Indien som mixas med skandinavisk design. Alla produkter som säljs är av egen design och stilen kallas för Bohemian Modern, där kollektionerna är färgsprakande och förmedlar passionen för Indiens hantverk och material. Indiska har 78 fysiska butiker med cirka 610 anställda runt om i Sverige, Finland, Norge, Island och Tyskland (Indiska u.å) och satsar idag stort på sin omnikanalsstrategi för att fortsätta interagera försäljningen offline och online (Gunnilstam 2018). Deras e-handel har funnits i fem år.

joy

Joy grundades av Bengt och Susanne Hagnö år 1971 i Göteborg, där huvudkontoret fortfarande är beläget. Deras sortiment består av dammode och accessoarer och Joy har idag 50 fysiska butiker runt om i Sverige och en uppdaterad E-handel. Joy vill med sina 350 medarbetare erbjuda sina kunder god personlig service och få kvinnor att känna sig snygga och bekväma. Under Habit Modegalan år 2018 var Joy en av tre finalister i Årets Omnikanal. (Joyshop u. å.; Habit 2018)

stadium

År 1974 börjar historien om företaget Stadium, då Ulf Eklöf tog över sportbutiken Spiralen Sport i Norrköping. Tillsammans med sin bror Bo Eklöf bestämde han sig för att utveckla den traditionella sporthandeln och ur det föddes konceptet Stadium. Den första butiken öppnade 1987 i Stockholm och sedan dess har företaget expanderat och har idag 173 butiker, vilket gör dem till en av de största sportkedjorna i Europa. 2017 gjorde företaget en stor satsning på butikskonceptet, där butikerna och onlinehandeln integrerades i allt större utsträckning. År 2018 var Stadium en av de tre finalisterna i Årets Omnikanal på Habit Modegala och under 2019 satsar företaget på att uppdatera sitt online-lager för att möta e-handelns tillväxt. (Stadium u. å.; Habit 2018)



Armstrong - The Shirt (benämns i uppsatsen som Armstrong) grundades av familjen Hedberg år 1997. Deras affärsidé är att erbjuda kunder en prisvärd skjorta av högsta kvalitet, och fokus ligger på service, effektivitet och ödmjukhet. Sortimentet består enbart av det egna varumärket, där de samarbetar med några av Italiens främsta väverier. Företaget har en fysisk butik belägen på Östermalm i Stockholm sedan 1997 och en e-handel som har funnits sedan 1998 (Armstrong u.å).

Stadium hade mellan åren 2005 till 2019 en extern delägare, men idag ägs företaget till hundra procent av deras grundare, bröderna Eklöf (Stadium u. å.). Armstrongs grundare, familjen Hedberg, har ägt och drivit företaget sedan start, och har en stark närvaro i verksamheten (Armstrong u. å.). Indiska, som grundades för över hundra år sedan och drivits av samma familj i över femtio år, har idag en ny ägare, Karin Lindahl, vars involvering i företaget är stark. År 2017 köpte hon ut familjen Thambert och är idag VD och ensam ägare för Indiska. I en intervju i Expressen säger Karin Lindahl: *“Fördelarna med det är att ledning och styrelse har samma plan och beslutsvägarna är väldigt korta.”* (Bratt 2018). Även Joy är i grunden ett familjeföretag, men vad som skiljer Joy från de andra företagen är att de idag inte är privatägda, utan ägs av moderbolaget MQ Holding (Affärsvärlden 2016). Som framgår i problembakgrunden är det viktigt att företag inom klädbranschen snabbt anpassar sina strategier efter det förändrade köpbeteendet digitaliseringen medfört. Därför ansåg forskarna att det var av intresse att intervjua företag där det finns en närhet mellan ledning och verksamhet och som även riktar fokus åt att integrera sina kanaler för att erbjuda kunden en så bra upplevelse som möjligt. Joy bedömdes kunna ge betydelsefull information

åt att besvara studiens syfte och även bidra med en annan infallsvinkel än övriga företag, då de har en omtalad omnikanalstrategi och även var nominerade till “Årets Omnikanal 2018” på Habit Modagalan (Habit 2018).

3.2.3 Intervjuguide

Utifrån de teoretiska områden som berörts har forskarna sammanställt en teoretisk referensram, som ligger till grund för intervjuguiden. För att ge en tydlig överblick över guiden, har en operationaliseringstabell tagits fram (se bilaga 1). Tabellen innehåller en översikt över hur intervjufrågorna kopplar till teorierna. För att inte påverka intervjupersonens svar och ställa ledande frågor, utformades frågorna efter berörda teoriområden. Guiden består av totalt 14 frågor, varav tre är öppningsfrågor som rör respondenternas roll på företaget, två är inledande frågor om respondentens syn på fördelarna med fysisk butik samt vilken roll de anser den har idag. Sedan ställs totalt åtta frågor som är kopplade till vardera teoriavsnitt, det vill säga Merväde, Värdeskapandeprocessen och Relationsmarknadsföring. Den sista frågan är en avslutande fråga som rör respondentens tankar kring den fysiska butikens framtid.

3.2.4 Genomförande av intervjuer

När företagen kontaktades skedde den första kontakten via e-mail, där en förfrågan om att medverka i en intervju skickades ut till samtliga. Förfrågan innehöll en kort beskrivning av uppsatsens syfte och en förklaring till varför just dessa företag kontaktades. Det ledde till kontakt med Indiskas försäljningschef och Armstrongs grundare som båda ställer upp på varsin fysisk intervju samt Joys affärsområdeschef och en butikschef i en av Stadiums butiker i centrala Visby som kommer ställa upp på en telefonintervju.

Undet intervjuerna i denna studie kommer en av forskarna ställa frågor, medan den andra antecknar och agerar som observatör. Detta för att säkerställa att alla frågor forskarna ämnar få svar på berörs samt att hålla intervjun till temat. Detta i enlighet med Bechhofer, Elliot och McCrone (1984) som i sin forskning beskriver att den som för anteckningar och observerar lättare kan få en mer övergripande bild och även ges möjlighet att ingripa i samtalet om denne upplever att intervjun behöver ta en annan riktning. Författarna beskriver det som att den ena intervjupersonen är aktiv och den andra passiv.

Intervjuerna kommer inledas med en kort genomgång av upplägget och sedan påbörjas efter att intervjupersonen godkänt att den spelas in via ljudupptagare. Forskarna planerar att börja med inledande frågor om personens roll på företaget samt hur länge denne arbetat där. Esaiasson et al. (2006 s. 279) menar att det är viktigt att det finns ett samspel och en interaktion mellan intervjuaren och intervjupersonen och att det finns en känsla av att ett samtal äger rum, därför är inledande frågor viktiga för att skapa en bra stämning. Samma författare menar att dessa frågor bör vara enkla att svara på för att få en mer avslappnad atmosfär. Efter de inledande frågorna kommer forskarna ställa resterande frågor och

respondenten får då möjlighet att komma med synpunkter samt ställa frågor både under och efter intervjun. Intervjuguiden kommer anpassas efter situationen och eventuella sidospår, på grund av att varje intervju är unik. Frågorna kommer hålla sig till temat, men behöver inte nödvändigtvis ställas i kronologisk ordningsföljd. I slutet ges intervjupersonerna utrymme att tillägga kommentarer eller annat de vill framföra. Detta för att forskarna inte ska gå miste om relevant information.

3.2.5 Bearbetning och tolkning

Samtliga intervjuer kommer att, med intervjupersonernas godkännande, spelas in via en ljudupptagare och därefter transkriberas och sammanställas. Riskerna med att spela in kan vara att tekniska problem förekommer, exempelvis att ljudinspelningen inte är av tillräckligt bra kvalitet, eller att ljudupptagningen störs av förekommande bakgrundsljud eller liknande (DiCiccio-Bloom & Crabtree 2006). Samma författare menar att det kan förekomma svårigheter i att transkribera, då människor har en tendens att antingen avbryta sig själva, komma in på sidospår eller citera någon och inte avsluta meningen, vilket kan göra det svårt för forskarna att på ett korrekt sätt tolka sammanhanget. Därför kommer samtliga transkriberingar att sammanställas och skickas till varje intervjuperson för godkännande innan svaren publicerades i denna uppsats, för att försöka eliminera eventuella tolkningsproblem. Detta kallas i litteraturen för *kommunikativ validitet* eller *respondentvalidering* (Patel & Davidson 2011 s. 108; Denscombe 2016 s. 411; Bryman & Bell 2017 s. 380-381). För att sammanställa transkriberingarna kommer forskarna utgå från operationaliseringstabellen (se bilaga 1). Detta för att lyfta fram teman som var av relevans för denna uppsats.

3.2.6 Risker med intervjuer

I denna studie har forskarna tagit hänsyn till att det finns risker med metodvalet. För att minimera dessa ges en mer ingående motivering av val av respondenter under kommande avsnitt 3.3.2 Validitet. Utöver motiveringen av respondenter har forskarna utformat intervjuguiden baserat på studiens teoretiska områden och dess variabler, för att gynna uppsatsens objektivitet, vilket även nämnts ovan. Ett problem med intervjuer som metod är att säkerställa innan att rätt person intervjuas, det vill säga att intervjupersonen är insatt i ämnet och kan ge relevanta svar på frågorna (DiCiccio-Bloom & Crabtree 2006). Utmaningen i att genomföra intervjuer ligger även i att lyckas få intervjupersonen att svara mer djupgående än de "färdigfabricerade" korrekta svaren (Esaiasson et al. 2006 s. 286). Därför måste även frågorna vara utformade på ett sätt som gör att intervjupersonen vill svara, och att frågorna varken är ledande eller dömande (DiCiccio-Bloom & Crabtree 2006). Esaiasson et al. (2006 s. 290) förklarar att intervjuguiden bör vara tematisk och dynamisk, där han menar att frågorna både ska svara på problemformuleringen men även vara dynamiska i den mån att intervjupersonen ska känna sig motiverad att samtala och svara på frågorna.

Utöver att säkerställa att rätt person intervjuas, är det viktigt att ta i beaktning att svaren kan variera beroende på vem det är som ställer frågorna (Esaïasson et al. 2006 s. 293). Författarna förklarar dock att denna risk inte ska överdrivas och menar att det viktigaste är att forskaren reflekterar över att svaren kan ha blivit påverkade. Det är även viktigt att poängtera att det finns svårigheter i att nå generaliserbara resultat i kvalitativa undersökningar som har ett få antal respondenter, och det går att ifrågasätta resultatens objektivitet (Denscome 2016 s. 417). Även detta diskuteras mer djupgående under rubriken 3.3.2 Validitet.

3.3 Kvalitet

För att säkerställa att uppsatsen håller god kvalitet har forskarna under forskningsprocessen kontinuerligt tagit i beaktning att en röd tråd ska vara tydlig, samt att den empiriska undersökningen leder till att uppsatsens frågeställning ska kunna besvaras. Därför har forskarna under processens gång haft en ständig dialog mellan varandra och arbetat iterativt. Det har även varit av stor vikt att intervjua relevanta respondenter och att basera intervjufrågorna på de variabler som framtagits ur respektive teoriavsnitt. Patel och Davidson (2011 s. 105) förklarar att för att uppnå god kvalitet, måste det genomsyras i hela forskningsprocessen. Vidare menar de att för att mäta kvaliteten av en studie tillämpas begreppen reliabilitet och validitet, men betonar att begreppen har olika innebörd beroende på om studien är av kvalitativ eller kvantitativ karaktär. I nedanstående stycken kommer reliabiliteten och validiteten för denna uppsats beskrivas.

3.3.1 Reliabilitet

Bryman och Bell (2017 s. 174-175) förklarar att reliabilitet i kvantitativa undersökningar handlar om tillförlitlighet och följdriktighet, samt huruvida studien är replikerbar och om den ger samma resultat om undersökningen upprepas. För en kvantitativ undersökning skulle olika resultat anses innebära låg reliabilitet, men så behöver inte vara fallet för en kvalitativ studie (Patel och Davidson 2011 s. 106). Detta förklarar författarna genom att intervjupersonen kan ändra åsikt, fått nya erfarenheter eller vara i ett annat stämningsslag. Yttre faktorer som dessa kan påverka varje intervjutillfälle, och genom att ta hänsyn till och förstå att varje situation är unik, kan hög reliabilitet uppnås (Patel & Davidson 2011 s. 106). Denscombe (2016 s. 411) förklarar att hög reliabilitet, eller tillförlitlighet, inom kvalitativ forskning kan uppnås genom att en annan forskare skulle få samma resultat och komma fram till samma slutsatser. Vidare menar författaren dock att det är osannolikt att säkerställa detta. Författaren refererar istället till begreppet "pålitlighet" som Lincoln och Guba (1985) menar kan användas i kvalitativa sammanhang. Det innebär att andra forskare ska kunna bedöma huruvida rimliga beslut fattats under processens gång och om den återspeglar beslut andra forskare skulle tagit. Denscombe (2016 s. 412) påpekar dock att det inte går att säkerställa pålitligheten innan en annan forskare kommit fram till resultat som är jämförbara, och menar även att hela forskningsprocessen måste kunna granskas.

Patel och Davidson (2011) förklarar att begreppet reliabilitet sällan används inom kvalitativ forskning, utan är starkt sammanflätat med begreppet validitet som är av större relevans inom denna forskningsstrategi. Med stöd i ovanstående författare har forskarna för denna uppsats beskrivit validiteten mer djupgående.

3.3.2 Validitet

I kvalitativa sammanhang är validiteten inte enbart knuten till själva datainsamlingen, utan god validitet genomsyrar hela forskningsprocessen (Patel & Davidson 2011 s. 106). I den här uppsatsen ämnar forskarna ha ett nära samarbete genom hela uppsatsens gång och att ha ett objektivt synsätt i samtliga delar från början till slut. Detta för att öka uppsatsens trovärdighet och pålitlighet. Eftersom varje kvalitativ undersökning är unik, går det inte att följa ett specifikt ramverk för hur validitet uppnås, utan forskarna måste utgå från den specifika situationen (Patel & Davidson 2011, s. 106). Validitet delas in i extern och intern validitet, där extern validitet fokuserar på studiens generaliserbarhet, medan intern validitet fokuserar på att de teoretiska utgångspunkterna stämmer väl överens med forskarens observationer (Esaiasson et al. 2006 s. 61; Bryman & Bell 2017 s. 380).

I denna uppsats kommer fyra respondenter intervjuas: en grundare (Hans, Armstrong), en försäljningschef med fokus på den fysiska handeln (Eric, Indiska), en affärsområdeschef inom försäljning (Kim, Joy) och en butikschef (Nellie, Stadium). Forskarna bedömde att dessa personer hade lämplig kunskap inom området för att kunna ge trovärdiga svar på intervjufrågorna. Grundaren (Hans, Armstrong) både äger och driver företaget, vilket innebär att han har full insikt i hela verksamheten, både administrativt och praktiskt.

Försäljningschefen (Eric, Indiska) och affärsområdeschefen (Kim, Joy) ansågs vara lämpliga på grund av deras arbetsroller och position på företaget. Butikschefen (Nellie, Stadium) har arbetat i Stockholm i tio år, som bland annat visuell säljledare i butik och är nu butikschef i Visbys butik. Hon har lång erfarenhet av att praktiskt arbeta med butikens funktion och att befinna sig nära kunden, därav ansågs hon kunna bidra med betydelsefull information inom området för denna empiriska undersökning. Forskarna är medvetna om att hon möjligen inte kommer besitta övergripande kännedom kring företagets lönsamhetsstrategier, dock valdes hon på grund av hennes närhet till det praktiska arbetet som sker i butiken. Med den insikten ansågs samtliga respondenter kunna ge trovärdiga svar på intervjufrågorna. Forskarna gör även bedömningen att fyra intervjuer kan underbygga resultaten om det går att utläsa återkommande teman i samtliga intervjuer. Detta i enlighet med Repstad (2007 s. 92) som förklarar att ju mer homogena svar som ges, desto färre intervjuer krävs.

På grund av metodvalet för denna uppsats kommer inte resultaten vara generaliserbara till en population, men den externa validiteten kan dock stärkas om intervjupersonernas svar är likartade och överförbara till andra liknande fall. Den interna validiteten, vilken berör huruvida det som undersöks är förankrat i teorin, kan stärkas genom att intervjufrågorna baseras på teorierna och dess huvudsakliga variabler. Detta leder i sin tur till att analysen kan koppla samman de teoretiska spåren med de empiriska resultaten. Som tidigare nämnts i

avsnittet 3.2.5 Bearbetning och tolkning, kommer samtliga intervjuer spelas in, transkriberas, sammanställas och skickas för bekräftelse till samtliga respondenter för att minimera tolkningssvårigheter, vilket även kan stärka validiteten. I litteraturen kallas detta respondentvalidering, vilket innebär att resultaten kan kontrolleras av respondenterna och bekräftas eller förbättras innan de redovisas i studien (Denscombe 2016 s. 411; Bryman & Bell 2017 s. 380). Patel och Davidson (2011 s. 108) benämner det som kommunikativ validitet, men innebörden är densamma. Ljudupptagningen kommer testas och kontrolleras innan varje intervju för att säkerställa att den fungerar och för att underlätta transkriberingsprocessen. Ett problem med telefonintervjuerna, som forskarna kommer ta i beaktning, är att det inte går att tolka kroppsspråk och att det kan vara svårt att känna av om respondenten talat till punkt. För att försöka minimera den risken kommer forskarna vara försiktiga i att avbryta eller ställa för många följdfrågor. I och med att telefonintervjuerna även kommer vara kortare än de fysiska intervjuerna, kommer inte lika uttömmande svar erhållas. Därför vill forskarna hålla intervjun till temat för att inte sväva iväg i svaren. Inom kvalitativ forskning formuleras resultaten utifrån forskarnas tolkningsförmåga, vilket gör det svårt att få en objektiv bild över situationen (Denscombe 2016 s. 414). Författaren diskuterar att forskarens identitet och värderingar, medvetet eller omedvetet, kan påverka analysprocessen och att förutfattade meningar kan leda till att forskaren kritiserar för bristande saklighet. En bidragande faktor till att minimera den risken är att forskarna ställer sig neutrala till ämnet och inte ser någon vinning i att eventuellt påverka svaren.

Bryman och Bell (2017 s. 380) menar att inom kvalitativ forskning kan den externa validiteten utgöra ett problem, då urvalet ofta är begränsat och baseras på ett färre antal respondenter än vid kvantitativa undersökningar. Denscombe (2016 s. 413) menar att kvalitativa forskare inte kan fokusera på begreppet generaliserbarhet, då det baseras på statistik och ett stort urval av respondenter som ska spegla en population. Istället talar man om begreppet *överförbarhet*, vilket definieras som i vilken utsträckning resultaten skulle kunna jämföras med andra liknande fall (Lincoln & Guba 1985, refererad i Denscombe 2016 s. 413).

För att stärka trovärdigheten i undersökningar kan kontroller genomföras efter insamlingen av data. Denscombe (2016 s. 286) förklarar att det är av stor vikt att rätt person intervjuas, så att korrekta svar kan ges. Ett annat sätt att kontrollera trovärdigheten är att leta efter teman, och kontrollera att forskaren får återkommande svar i ett flertal intervjuer (Denscombe 2016, s. 287). Författaren poängterar dock att dessa kontroller inte kan slå hål på eventuella lögner eller osanningar som framkommer under intervjun, men att de kan vara relevanta verktyg för forskare att använda sig av för att undvika att lätt bli lurad (Denscombe 2016, s. 287).

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras data från de fyra intervjuerna. I sammanställningen av empirin har forskarna utgått från operationaliseringstabellen (se bilaga 1) för att lyfta fram de variabler som framförts i den teoretiska referensramen. Nedan följer först en kort introduktion av vardera respondents arbetsroll, följt av relevant empiriska data som insamlats. Den kursiverade texten är citat från vardera intervju. Efter varje rubrik som kopplar till teorin, det vill säga Mervärde, Värdeskapandeprocessen och Relationsmarknadsföring, följer en sammanställning av intervjupersonernas svar i form av en matris.



Den första intervjun ägde rum över telefon den 24 april 2019 mellan klockan 14.00 och 14.23 med Joys affärsområdeschef, Kim Bergqvist. Den andra intervjun var med Indiskas försäljningschef Erik Holmén på deras huvudkontor i Stockholm, den 25 april mellan klockan 13.00-13.45. Den tredje intervjun ägde rum över telefon den 6 maj mellan klockan 15.00-15.32 med Nellie Thurston, butikschef i en av Stadiums butiker i centrala Visby. Den fjärde intervjun genomfördes den 7 maj 2019 mellan klockan 15.00-15.40 Armstrongs butik i Stockholm med Hans Hedberg, en av grundarna.

4.1 Fysisk butik

Vilken roll anser du att den fysiska butiken har idag?	Vilka fördelar ser ni med att ha en fysisk butik?
--	---

Eric Holmén (Indiska) har arbetat som försäljningschef på Indiska sedan februari 2018 och ansvarar idag för hela verksamhetens fysiska delar, både butiker och butiksnätverk. Han beskriver att den fysiska butiken utgör en viktig del, både för företaget och för deras kund och framhäver att en tydlig fördel är att alla inte är mobila idag, framför allt vad gäller deras kund: "Vi ser tydligt att olika ålderskategorier har olika köpmönster. Indiskas kärnkund är idag cirka 50 år och är inte alls lika mobila i sina köpbeteenden som exempelvis en 20-åring." (Intervju 2019-04-25). Vidare förklarar han att deras kund kräver att de finns i fysisk butik. De vill ha möjlighet att prova produkterna, känna, klämma och kunna ställa eventuella frågor om exempelvis olika användningsområden.

Kim Bergqvist (Joy) har haft rollen som affärsområdeschef sedan november 2017, men har arbetat inom företaget sedan 2003. Han framhäver att fördelarna med den fysiska butiken är att man kan skapa en bra och nära relation med sina kunder och menar att utöver att hjälpa och vägleda dem, kan man sälja till dem på ett annat sätt än vad som är möjligt på nätet. Deras målkund är en medelålders kvinna, som ofta besöker butiken för att få hjälp med stil och passform: "Eftersom det har hänt saker med kroppen under de här åren, arbetar vi mycket med passform [...] det är svårt att känna in hur något sitter digitalt." (Intervju 2019-04-24).

Basen för Joys verksamhet är de fysiska butikerna och Kim (Joy) poängterar att det är viktigt att de finns kvar: “Vår målgrupp är inte heller lika digitala och vill ha en butik att besöka.” (Intervju 2019-04-24).

En av de största utmaningarna för den fysiska butiken ligger i att erbjuda konsumenten en upplevelse, förklarar Kim (Joy). Han menar att alla aktörer arbetar med att locka konsumenter till butiker, men att det finns en motsättning mellan vad man har råd att göra och vad som krävs för att ha möjlighet att ge kunden något extra: “Samtliga kedjor [...] skär ju till ett minimum av bemanning, samtidigt som vi säger att vi ska vara superbra och kunniga i mötet med kunden.” (Intervju 2019-04-24).

Nellie Thurston (Stadium) arbetar som butikschef i en av Stadiums butiker i Visby och har gjort det sedan mars 2019, men har tidigare arbetat på Stadium i Solna i fyra år och därefter i centrala Stockholm i sex år. Hon har bland annat haft rollen som visuell säljledare i de fysiska butikerna. Nellie (Stadium) för fram att den fysiska butiken är väldigt viktig för deras företag, då många av deras kunder ofta besöker den för att få hjälp: “Service är viktigt för oss och att man även får en bra upplevelse. Där tror jag att man behöver någon som kan guida en rätt i det man ska köpa” (Intervju 2019-05-06). Hon fortsätter: “Sedan är det många som bara strosar runt i butiken, ofta turister och folk som går på lunchrasten som bara vill in och kika.” (Intervju 2019-05-06). Hon menar att det är viktigt att erbjuda kunden se- och kännfaktorn. Stadium drar nytta av sina butiker, bland annat genom att förse kunderna med olika garantier som endast gäller i butik: “Vi har exempelvis en löpgaranti som bara finns i den fysiska butiken, med hjälp av en säljare har du möjlighet att prova varor, ex löparskor som du kan testa i 30 dagar.” (Intervju 2019-05-06).

Hans Hedberg (Armstrong) grundade Armstrong - The Shirt tillsammans med sin fru år 1997 och öppnade då sin första och enda fysiska butik: “Mina uppgifter är att jag, egentligen gör det mesta - designar, sköter produktionen och inköp.” (Intervju 2019-05-07). Året därpå startades deras e-handel, då de tidigt förstod att den skulle bli minst lika viktig som den fysiska butiken. Hans (Armstrong) menar att fördelarna med fysisk butik är att det finns kunder som fortfarande vill ha en butik att gå till för att handla. Kunder vill kunna känna och klämma på varorna och vill ha den sociala kontakten: “[...] den ger också en själ till den digitala butiken.” (Intervju 2019-05-07). Han förklarar att deras målgrupp är 30 år och uppåt, och att företaget har olika kundkretsar, där vissa är helt digitala, medan en del endast handlar i den fysiska butiken och andra både och. Därför menar han att man måste möta kunden oavsett vilken kanal den föredrar. I den fysiska butiken förklarar Hans (Armstrong) att man kan arbeta med sinnen på ett annat sätt än vad som är möjligt online: “Det finns sinnen som är svåra att beröra på nätet, exempelvis doft, smak och känsel. Där finns den fysiska butiken. Många vill känna på kvaliteten. Man kan ju köpa hem, prova och skicka tillbaka men rollen butiken har är för de som fortfarande vill besöka butiken.” (Intervju 2019-05-07).

Hans (Armstrong) berättar att en annan fördel med deras fysiska butik är det geografiska läget - centrala Stockholm - som han menar: “[...] har kanske Nordens bästa marknad.” (Intervju 2019-05-07). Han förklarar vidare att även om kunder upptäcker deras företag på

nätet, genomför de oftast sitt första köp i deras fysiska butik. Även fast butiken är viktig finns det inga planer på att öppna fler: "Om vi skulle öppna en till skulle det i så fall vara en popup-butik, för att det är ett sätt att nå kunder." (Intervju 2019-05-07). Idag lägger företaget istället all ny satsning på e-handeln: "Vår stora utmaning idag ligger i att öka försäljningen på e-handeln, för där är ju hela världen konkurrenter." (Intervju 2019-05-07).

Kim (Joy) framhäver att det råder lönsamhetsproblem för många kedjor och att det finns en hård press på samtliga att leverera. För Joy innebär det att 13 butiker kommer att stängas ned under 2019 och Kim (Joy) berättar att företaget har haft en svår tid sedan MQ köpte upp dem år 2016. Han lyfter fram att det går bättre för den digitala kanalen, vilket man ser positivt på: "Vi är väldigt glada över att vi har den digitala kanalen, då det ger kunden större möjlighet att välja var den vill handla." (Intervju 2019-04-24). På grund av kanalernas samspel, menar Kim (Joy) att det är svårt att säga i vilken kanal lönsamhetsproblemet ligger. Han för fram att båda kanalerna kämpar för att vara lönsamma: "Det är väldigt svårt att säga vilken del som är vilken kostnad. Det är snarare som så att den ena e-handlaren har extremt svårt att få ihop en lönsamhet, där de fria leveranserna och returernas tid snart är förbi." (Intervju 2019-04-24).

Indiska har funnits på marknaden i många år, men under de senaste tio åren har resan varit tuff. Eric (Indiska) berättar att orsakerna är många, men framför allt beror det på att man var sen med e-handeln och hur den integreras i den fysiska miljön. Han förklarar att en av de svåraste utmaningarna idag är hur kanalerna ska integreras i större utsträckning än vad det redan gör: "[...] den ena ska inte kannibalisera på den andra, vilket det kanske har blivit nu när man flyttat försäljning från butik till e-handeln." (Intervju 2019-04-25). Han berättar att många aktörer på marknaden står inför samma problem, där man arbetar med att inte tappa den fysiska butiken, men han tror samtidigt att e-handelns tillväxt kommer avmattas med tiden: "[...] Utvecklingen inom e-handeln har ökat med flera 100 procent varje år, men nu börjar man se en avmattning. När man kommer upp i höga summor är det svårare att öka i samma takt." (Intervju 2019-04-25).

Nellie (Stadium) förklarar att eftersom hon arbetar som butikschef, kan hon inte svara på hur företagets strategier gällande lönsamheten ser ut, men berättar att hon inte märkt av det rådande lönsamhetsproblemet i butiken: "[...] Stadium är ju en ganska stor koncern, så jag tror inte vi blir lika drabbade som ett mindre företag kanske skulle bli. Jag tror ändå att Stadium jobbat sig upp ett namn, där kunden känner att den får den hjälp och service man efterfrågar. [...] Det kan ju komma att ändras, det vet man inte, men just nu tror jag ändå att det är helt okej." (Intervju 2019-05-06).

Hans (Armstrong) förklarar att Armstrong inte har märkt av branschens lönsamhetsproblem i någon större utsträckning: "[...] det vi tappar i den fysiska butiken går över på e-handeln eftersom vi har de parallellt hela tiden." (Intervju 2019-05-07). Han tror att det är svårare för stora företag, eftersom mindre företag snabbare kan anpassa sig efter de förändringar som sker. Armstrong har hittills klarat sig väldigt bra och Hans (Armstrong) förklarar att det beror på att de bara har egna säljkanaler och sitt egna varumärke.

4.1.1 Sammanställning - Fysisk butik

I tabellen nedan återges kortfattade svar på samtliga frågor från respektive respondent.

 (Eric Holmén)	 (Kim Bergqvist)	 (Nellie Thurston)	 (Hans Hedberg)
<p>Fördel med fysisk butik:</p> <p>Alla kunder är inte mobila.</p> <p>Känna, klämma, ställa eventuella frågor om produkten.</p>	<p>Fördel med fysisk butik:</p> <p>Skapa en bra och nära relation med sina kunder.</p> <p>Sälja på ett annat sätt än vad som är möjligt online.</p> <p>Deras målgrupp är inte lika digital.</p>	<p>Fördel med fysisk butik:</p> <p>Deras kunder vill ofta ha hjälp av säljare.</p> <p>Folk vill strosa runt i butiken.</p>	<p>Fördel med fysisk butik:</p> <p>Det finns kunder som fortfarande vill ha en fysisk butik att besöka.</p> <p>Känna, klämma på produkter, social kontakt.</p> <p>Arbeta med sinnen på ett annat sätt.</p> <p>Geografiskt läge.</p>
<p>Lönsamhet:</p> <p>Senaste åren har varit tuffa, en anledning är att de var sena med e-handeln och dess integration i den fysiska miljön.</p> <p>Ena kanalen får inte kannibalisera på den andra.</p> <p>E-handelns tillväxt kommer avmattas.</p>	<p>Lönsamhet:</p> <p>Lönsamhetsproblem för många kedjor.</p> <p>Joy stänger 13 butiker.</p> <p>Den digitala kanalen har större framgång.</p> <p>Båda kanalerna kämpar för att vara lönsamma.</p>	<p>Lönsamhet:</p> <p>Har ej möjlighet att svara på grund av sin arbetsposition, men berättar att lönsamhetsproblemet inte har märkts av på plats i butiken.</p>	<p>Lönsamhet:</p> <p>Har ej märkt av branschens lönsamhetsproblem.</p> <p>Mindre företag kan snabbare anpassa sig efter förändringar.</p>

4.2 Mervärde

Hur arbetar ni med att er butik ska finnas kvar/framhävas på marknaden, det vill säga hur gör ni er butik lönsam?	Arbetar ni med att skapa upplevelser för konsumenten i den fysiska butiken - i så fall hur?	Är det viktigt att era butiker är enhetliga? Finns det likheter eller skillnader i utformningen av era butiker?
---	---	---

Eric (Indiska) berättar att det idag inte finns någon aktör på marknaden med samma utbud som både har heminredning och mode, vilket han förklarar är en konkurrensfördel som de

ständigt försöker bygga vidare på. För att förhöja känslan i butik arbetar man, utöver god service, med ett koncept för att framhäva deras affärsidé, där det finns ett grundkoncept som alla butiker arbetar utifrån: “Vi är ett kedjeföretag och då förväntas man ha samma uttryck, kunden ska känna igen sig oavsett om man går in i Umeå, Stockholm eller Gävle.” (Intervju 2019-04-25). Man arbetar för att nå en hög igenkänningsfaktor, men butikscheferna har även mandat att utforma butiken efter läge och vad kunden vill ha, eftersom de känner sin lokala marknad bäst. Detta görs i samråd med regionchef och huvudkontoret. Vidare berättar Eric (Indiska) att man vill tillföra något extra som stimulerar kundens sinnen, utöver se- och kännfaktorn, för att förstärka konceptet. Man har därför infört stämninggivande musik i samtliga butiker och har under det senaste året installerat doftmaskiner i sex butiker, för att nå ytterligare ett sinne och förhöja känslan när kunden kliver in i butiken. Då och då har de även te- och kaffeprovningar, med produkter ur det egna sortimentet. Ytterligare en upplevelse som Indiska arbetar med är att erbjuda kunder i Stockholm möjligheten att få varor som köps i butik hemkörda, vilket är något som utvecklas till att finnas på flera orter. Eric (Indiska) berättar: “Just nu gäller det bara för fysisk butik, för vi vill erbjuda något unikt som gör det lätt och smidigt att handla i butik, inte bara online.” (Intervju 2019-04-25)

Kim (Joy) berättar: “Strategin för den fysiska butiken bör vara att säkerställa att vi erbjuder kunden något mer än vad de kan få när de handlar via vår digitala kanal.” (Intervju 2019-04-24). Detta gör Joy idag genom att arbeta mycket med kundbemötande och service, vilket är en av de viktigaste delarna för att kunderna ska återvända till butiken: “[...] det handlar ju om att vara bra och tillmötesgående i mötet med våra kunder och att de ska känna att vi kan hjälpa dem med det de behöver hjälp med när de besöker våra butiker.” (Intervju 2019-04-24) Han framhäver även vikten av att ha enhetliga butiker och att man arbetar utefter ett huvudkoncept i samtliga, men att man även rullar ut varianter av det beroende på butikens potential, storlek och utformning. Sortimentet är dock samma i alla butiker.

Nellie (Stadium) berättar att Stadium utgår från ett grundkoncept som styrs centralt, men att enskilda butikskoncept kan skilja sig åt, bland annat beroende på butikernas årsmodell. Hon menar att enhetligheten är viktig och att alla butiker har samma riktlinje, där säljarna bär lika klädsel och att kunden ska känna igen sig i Stadiums butiker: “Ibland får vi manualer för hur vi ska bygga upp saker, det kan exempelvis vara en kampanj som ska se likadan ut i alla butiker. Då skickas samma material ut till alla butiker, men kan var av olika format beroende på butikens utformning.” (Intervju 2019-05-06). Ett butikskoncept som skiljer sig är Stadium Pulse på Kungsgatan i Stockholm, som är mer inriktad på specifik och avancerad träning. Där erbjuds kunden att testspringa skor från olika företag och leverantörer, vilket Nellie (Stadium) beskriver som en upplevelse. Nellie (Stadium) förklarar vidare att Stadium även har en funktion som kallas “order-in-store”, där butikspersonalen kan hjälpa kunden att beställa en vara från weblagret om den är slutsåld eller saknas i butik av någon annan anledning.

För att skapa upplevelser för kunderna anordnar Stadium olika träffar och erbjudanden vid stora evenemang som exempelvis Vasaloppet och Midnattsloppet. Musiken i butik är noga utvald för vad som passar deras koncept, och anpassas även efter tid på dygnet. Nellie

(Stadium) berättar vidare att det finns hjälpmedel i butik för att vägleda kunderna till rätt köp: “Vi har även en scanner där man kan scanna fötterna för att se vilken sula man behöver ha i en sko [...] vi har även spegelplattor där vi snabbt kan se vad kunden behöver för sko.” (Intervju 2019-05-06). Nellie (Stadium) poängterar även att säljarna alltid arbetar med ett trevligt bemötande, där kunden ska känna att den fått den hjälp den vill ha och behöver.

Armstrong lägger extra stort fokus på att utbilda personalen, så att deras kompetens kan bidra med att skapa en upplevelse i sig “Det finns inget värre än när man kommer in i butik och kan mer om produkten än personen som jobbar där.” (Intervju 2019-05-07). Han menar att det är ett måste för ett företag som Armstrong, eftersom de är ett expertföretag. Utöver kunnig personal som kan erbjuda högklassig service, uppdaterar just nu Armstrong deras butik och ska ta in en tygbar, där kunden kan välja vilket material skjortan ska beställas i: “[...] det ska vara lättare för kunden att sitta här i lugn och ro och titta på tygerna. Sen bjuder vi på kaffe också, men det blir en annan visuell känsla när man kommer in i butiken.” (Intervju 2019-05-07). Hans (Armstrong) betonar att de arbetar med de olika sinnen i butik, där musiken är utvald och anpassad, och doften unik. De har själva tagit fram en Armstrong-doft, som är unisex och anpassas efter säsong: “Doften ligger svagt i butiken, så man märker den knappt men skulle vi inte ha den, skulle man sakna den.” (Intervju 2019-05-07).

För att ytterligare erbjuda kunden en upplevelse, förklarar Hans (Armstrong) att många av deras kunder har sin storlek sparad i Armstrongs system, vilket medför att kunden inte behöver lägga ner tid på att prova kläderna. Med hjälp av den funktionen kan kunden komma in och peka på en skjorta eller ett tyg och sedan lämna butiken för att slippa prova, vänta och bära på varan. Därefter kan varan skickas hem till kunden: “En upplevelse är att underlätta så mycket som möjligt, så att det ska vara snabbt, smidigt och enkelt.” (Intervju 2019-05-07).

4.2.1 Sammanställning - Mervärde

I tabellen nedan återges kortfattade svar på samtliga frågor från respektive respondent.

 (Eric Holmén)	 (Kim Bergqvist)	 (Nellie Thurston)	 (Hans Hedberg)
Nischat koncept med indiska influenser. Viktigt med enhetliga butiker och att kunden känner igen sig. Stimulera <i>alla</i> sinnen för att förstärka känslan.	Alla butiker följer ett huvudkoncept, med viss variation. Viktigt med enhetliga butiker och att kunden ska känna igen sig. Kundbemötande och service - kan erbjuda kunden <i>mer</i> än vad som är möjligt online.	Alla butiker har samma riktlinje, men vissa koncept är mer nischade, exempel Stadium Pulse. Anordnar träffar vid stora sportevenemang. I butik arbetar säljaren med hjälpmedel för att vägleda kunden till rätt köp, exempelvis	Nischat koncept - skjortor i tre ärmlängder. Expertutbildad personal. För att förhöja känslan ska de införa en tygbar. Arbetar med <i>alla</i> sinnen och sparar kundens storlek i systemet.

Erbjuder hemkörning av produkter som beställts i butik.		fotscanner och spegelplattor. "order-in-store"-funktion	Erbjuder hemkörning av produkter som beställts i butik.
---	--	--	---

4.3 Värdeskapandeprocessen

Arbetar ni med att skapa värde för kunden i den fysiska butiken, i så fall hur?	Hur integrerar ni era kanaler med varandra och vilken roll spelar den fysiska butiken i denna integration?
---	--

För att skapa värde för kunden förklarar Eric (Indiska) att det framför allt handlar om att ha samma erbjudanden i kanalerna, men han berättar att kanalerna har olika förutsättningar: "Det är lättare att göra en tilltalad e-handel och svårare att göra det i en butik, speciellt där förutsättningarna är väldigt olika - vissa butiker är väldigt stora, andra små, andra nya och fräscha och andra gamla och slitna. Det gäller att få med dom delarna som man skapar digitalt även i butik och att möta samma upplevelse rent visuellt." (Intervju 2019-04-25). Han berättar att kampanjerna överlag gäller i samtliga kanaler, men ibland kan de vara exklusiva för onlinehandeln, då det ofta säljs mer heminredning där än i fysisk butik. Eric (Indiska) förklarar också att värde till stor del handlar om service och att överträffa kundens förväntningar.

För att skapa värde menar Hans (Armstrong) att utbudet hela tiden måste överträffa kundens förväntningar: "I fysisk butik måste man kunna säga ja till allt. Man kanske inte kan ha allting i lager, men man måste kunna säga ja, om man är expert så att säga." (Intervju 2019-05-07). Vidare menar han att det ska finnas en anledning för kunden att besöka en butik och därför är det viktigt att framhäva sin nisch och vad man har för specifikationer som skiljer sig från konkurrenter. Hans (Armstrong) framhäver att deras styrkor dels ligger i den långa erfarenheten inom området samt att de är snabbast i Europa med att tillverka en skjorta.

Eric (Indiska) berättar att det är lika viktigt att involvera medarbetare som man involverar kunder. Han menar att deras åsikter och input är viktiga för företagets utveckling, då medarbetarna känner kunderna bäst och vet vad som fungerar och inte: "Vi på huvudkontoret kan inte sitta och gissa, utan vi måste involvera dem så att vi gör produkter som kunderna vill ha." (intervju 2019-04-25). Nellie (Stadium) framför att Stadiums medarbetare har möjlighet att lämna synpunkter på exempelvis sortiment eller butikskoncept. Två gånger om året har de ett sortimentsråd, där utvalda säljare har möjlighet att påverka vilka produkter som bör ingå i sortimentet. Då utgår man från vad kunder har efterfrågat och vad säljarna i butik upplever ska tas bort eller läggas till.

Kim (Joy) förklarar att för att skapa värde för kunden, arbetar man mycket med att vara aktiv i mötet mellan kund och säljare. Han menar att säljaren har en viktig roll i att inte bara ge kunden det den frågar efter, utan det handlar om att besitta rätt kompetens och att ge kunden

råd kring passform och stil: "Alla vet inte vad de vill ha och vad det passar i, men det vet vi och vill gärna hjälpa till med." (Intervju 2019-04-24). Vad gäller erbjudanden och aktiviteter menar Kim (Joy) att det är relevant att dessa överensstämmer i kanalerna, men han tillägger att man också utgår från vad som passar respektive kanal och att man involverar kundklubben i arbetet: "Exempelvis är söndagskvällar en ganska aktiv period för e-handeln, vilket det inte är för den fysiska butiken, då kan vi ha något erbjudande som gäller för e-handeln just då." (Intervju 2019-04-24).





Nellie (Stadium) berättar att säljarens uppgift i butik är, utöver ett trevligt bemötande, att vara lyhörd för kundens behov för att kunna skapa värde. Hon poängterar att det är viktigt att säljaren snappar upp information utöver kundens huvudsyfte med köpet, för att erbjuda kunden bästa möjliga hjälp. En annan värdehöjande faktor är att kanalerna är integrerade med varandra och att de samspelar, och att grundkonceptet är detsamma oavsett kanal. Det innebär också att kampanjerna överlag är likartade i kanalerna.

I vissa butiker har man implementerat digitala verktyg, för att underlätta för kunden och ge dem möjlighet att beställa sådant som inte finns i butikens sortiment eller som för tillfället är slut. Detta är något alla respondenter för fram under intervjuerna. Kim (Joy) för fram att Joy idag har fri leverans till butik om man beställer online och att det även går att returnera varorna i butik: "[...] det är där huvuddelen av leveranserna sker idag." (Intervju 2019-04-24). Han förklarar vidare att de digitala enheterna i butik är ett bra säljverktyg för att underlätta för kunden, men poängterar också att kunder inte besöker en fysisk butik för att handla digitalt: "Om det bara handlar om att jag ska köpa en tröja, kan jag lika gärna köpa den på nätet." (Intervju 2019-04-24). Samma insikt går att se hos Indiska, där Eric (Indiska) förklarar: "Du går inte till butiken för att beställa något som du vill ha tre dagar senare, utan då vill du ha den mer eller mindre omgående." (Intervju 2019-04-25). Nellie (Stadium) berättar att i Stadiums butiker har kunden alltid möjlighet, med hjälp av säljare, att göra en beställning av en produkt som inte är tillgänglig just då, och det går även att returnera eller byta en vara som beställts via nätet: "[...] om kunden besöker hemsidan kan vissa varor som är upplagda där endast finnas i butik, och om man är i butik kan det vara så att någon vara bara finns online [...] man samarbetar hela tiden mellan kanalerna och hittar lösningar på olika funktioner." (Intervju 2019-05-06).

Hans (Armstrong) berättar att det idag finns mindre skärmar i Armstrongs butik, där kunden kan se och beställa deras produkter digitalt, men att de inom en snar framtid kommer installera två stora skärmar, där de tar in e-handeln i den fysiska butiken helt och hållet: "[...] meningen är att det ska se coolare ut om man ser en stor pekskärm." (Intervju 2019-05-07). Hans berättar vidare att det är viktigt att det händer något nytt i butiken som förhöjer känslan. Deras kanaler är så starkt integrerade och bär varandra, vilket även innebär att det ska finnas samma kampanjer både i butik och online, samt att utbudet och priset är detsamma.

4.3.1 Sammanställning - Värdeskapandeprocessen

I tabellen nedan återges kortfattade svar på samtliga frågor från respektive respondent.

 (Eric Holmén)	 (Kim Bergqvist)	 (Nellie Thurston)	 (Hans Hedberg)
<p>Samma erbjudanden i kanalerna, med viss variation.</p> <p>Värde handlar om service och att överträffa kundens förväntningar. Involvera medarbetare och kunder.</p> <p>Integrerade kanaler och digitala verktyg.</p>	<p>Samma erbjudanden i kanalerna, med viss variation.</p> <p>Säljarens kompetens kring passform och stil.</p> <p>Integrerade kanaler och digitala verktyg.</p>	<p>Samma erbjudanden och kampanjer, med viss variation.</p> <p>Involvera medarbetare och kunder.</p> <p>Säljaren måste vara lyhörd för kundens behov.</p> <p>Integrerade kanaler och digitala verktyg.</p>	<p>Samma kampanjer i kanalerna.</p> <p>Utbudet ska överträffa kundens förväntningar.</p> <p>Snabbast i Europa med att tillverka en skjorta.</p> <p>Integrerade kanaler och digitala verktyg.</p>

4.4 Relationsmarknadsföring

<p>Arbetar ni med att stärka kundrelationer, på vilket sätt? Vad är viktigt?</p>	<p>Vi ställde tidigare en fråga om hur enhetliga era <i>butiker</i> är. Hur enhetligt är konceptet i alla era kanaler, det vill säga arbetar man efter samma koncept online som offline? (visuella uttryck osv)</p>
--	---

Eric (Indiska) berättar att Indiskas arbete utgår från vad kunderna efterfrågar. Fyra gånger per år genomför de kundundersökningar mot sin kundklubb för att involvera kunden, bland annat genom fokusgrupper, där det ställs frågor kring vad de vill ha och vad som saknas. Detta för att hela tiden möta kundens efterfrågan. Eric berättar att den största utmaningen ligger i att försöka behålla de kunder man har: "Många blir medlemmar varje år, men många faller även ur, då gäller det att aktivera de vi redan har och sedan fylla på underifrån." (Intervju 2019-04-25). Det gör de bland annat genom att anordna events vid nylanseringar, där de premierar sina medlemmar: "En kund som är medlem handlar mycket oftare, mer och frekvent än en som inte är medlem." (Intervju 2019-04-25). Därför menar Eric (Indiska) att det är viktigt att ta hand om dessa. Kim (Joy) tar upp att det är viktigt att förvärva nya kunder, men framför allt att behålla de man redan har. För att skapa och behålla en god relation till kunderna, premieras de som är lojala genom erbjudanden, upplevelser och rabatter. Kim (Joy) förklarar att kundklubbsprogrammet är den viktigaste marknadsföringskanalen, då de kan interagera med kunderna på ett enkelt sätt och få insikt i vad de tycker är bra och mindre bra.

Nellie (Stadium) berättar att Stadium premierar medlemmar med specifika rabatter och erbjudanden som exempelvis löpgarantin. För att kommunicera med och involvera kunderna

använder man sig av olika verktyg där kunden har möjlighet att betygsätta köpupplevelsen: “[...] kunden får ett mejl när de handlat hos oss. Då får de fylla i deras köpupplevelse och svara på frågor om hur de tyckte att butiken såg ut, om de upplevde att vi tog kontakt [...]” (Intervju 2019-05-06). Nellie (Stadium) för fram att många kunder faktiskt tar sig tiden att göra detta, både om upplevelsen var positiv eller mindre positiv. För att stärka kundrelationerna och få kunden att känna sig hörd tar Stadium kontakt med kunder som haft mindre bra upplevelser, detta för att få feedback på vad de kunde ha gjort bättre.

Nellie (Stadium) förklarar vidare att för att kunden ska känna igen sig i Stadiums butiker är de utformade efter samma grundkoncept, även om vissa butiker är mer nischade, som exempelvis Stadium Pulse. Nellie (Stadium) för även fram att e-handelns utbud oftast är större än butikens och att kampanjerna på nätet ibland kan skilja sig åt om det passar bättre där: “[...] efter Black Friday kommer alltid Cyber Monday, då brukar det oftast bara vara på webben.” (Intervju 2019-05-06).


Eric (Indiska) förklarar att utformningen av kanalerna ska följa samma koncept och tanke. Han berättar dock att det kan vara svårt att verkställa det i samtliga kanaler samtidigt, då man hela tiden utgår från kundens önskemål och gör ändringar i konceptet därefter. I dagsläget fokuserar de mer på att skapa en varm känsla med varmare toner och träinslag, men för några år sedan var konceptet att ha ljusa och vita butiker. Eric (Indiska) berättar att det tar längre tid för den fysiska butiken att uppdatera koncept än vad det gör för e-handeln. Även Kim (Joy) poängterar att det är viktigt att grundkonceptet i kanalerna stämmer överens och att man i stort sett utgår från samma utförande, oavsett om det gäller för den fysiska butiken eller e-handeln: “Det är ju inte så att vi lägger samma bakgrundsfärg på vägghpanelerna i butik som på hemsidan, men det är samma plagg som fokuseras framåt och samma teman som vi lyfter i båda kanalerna.” (Intervju 2019-04-24). Det handlar om att kunden ska känna igen sig i båda kanalerna.

Hans (Armstrong) betonar vikten av att ha en nära relation och att besitta mycket kunskap om kunden. Som ovan nämnt registreras och sparas kundernas storlek i Armstrongs system, vilket Hans (Armstrong) menar är ett sätt att stärka relationen med kunden. För medlemmar har företaget ett bonussystem där kunder samlar poäng på köp: “Efter fyra skjortor får du en värdecheck på 495 kronor att handla accessoarer, och den tionde skjortan är gratis.” (Intervju 2019-05-07). Utöver detta skickas utskick kontinuerligt för att uppdatera och behålla befintliga kunder. De har även nyhetsbrev och nyheter i sortimentet varje vecka. Hans (Armstrong) förklarar att det även är viktigt att förvärva nya kunder. Därför marknadsför de sig i olika kanaler som passar olika kundgrupper, både traditionella och moderna, som exempelvis i papperstidningar och på sociala medier: “Eftersom vi har olika kundgrupper, måste vi finnas på flera olika ställen.” (Intervju 2019-05-07). Hans (Armstrong) berättar att de arbetar väldigt mycket med kundrelationer och att de måste göra det hela tiden. Han fortsätter förklara att de försöker att ha så få erbjudanden som möjligt, och hänvisar istället till bonussystemet. Detta på grund av att de inte vill att företaget ska fastna i att kunden hela tiden väntar på att nästa erbjudande ska komma: “[...] som alla de andra kedjorna har, det vill säga att rabatterna styr strömmen.” (Intervju 2019-05-07). För att undvika detta menar Hans

(Armstrong) att de istället försöker ha en unik och bra produkt och en nära relation med sina kunder. När det kommer till enhetliga kanaler för Hans (Armstrong) fram vikten av att båda kanalerna ska se så lika ut som möjligt: “Vi vill förmedla en viss känsla med företaget och den ska vara densamma på webben, i butiken och i marknadsföringen. Man ska känna igen sig överallt.” (Intervju 2019-05-07).

4.4.1 Sammanställning - Relationsmarknadsföring

I tabellen nedan återges kortfattade svar på samtliga frågor från respektive respondent.

 (Eric Holmén)	 (Kim Bergqvist)	 (Nellie Thurston)	 (Hans Hedberg)
<p>Utgår från vad kunden vill ha.</p> <p>Premierar lojala kunder och medlemmar genom erbjudanden och rabatter.</p> <p>Kundundersökningar mot kundklubben.</p> <p>Viktigt att behålla befintliga kunder, men även att förvärva nya.</p> <p>Enhetliga kanaler.</p>	<p>Utgår från vad kunden vill ha.</p> <p>Premierar lojala kunder och medlemmar genom erbjudanden och rabatter.</p> <p>Interagera med kunderna genom kundklubbsprogrammet.</p> <p>Viktigt att behålla befintliga kunder, men även att förvärva nya.</p> <p>Enhetliga kanaler.</p>	<p>Utgår från vad kunden vill ha.</p> <p>Premierar lojala kunder och medlemmar genom erbjudanden och rabatter.</p> <p>Kunder kan betygsätta köupplevelsen.</p> <p>Enhetliga kanaler.</p>	<p>Utgår från vad kunden vill ha.</p> <p>Premierar lojala kunder och medlemmar genom bonusprogrammet, uppdateringar och värdecheckar.</p> <p>Ha mycket kunskap om kunden och dennes behov.</p> <p>Viktigt att behålla befintliga kunder, men även att förvärva nya.</p> <p>Enhetliga kanaler för att förmedla samma känsla.</p>

4.5 Framtiden

Hur tror du att framtiden ser ut för era fysiska butiker?

Den fysiska butikens tuffa period är till viss del orsakad av e-handelns snabba framväxt, men Eric (Indiska) tror att den stora nyckeln för att klara sig genom detta är att integrera kanalerna och inte se de som separata enheter: “Man kan alltid skylla på e-handeln men någonstans måste alla aktörer vässa sig i fysisk butik för att möta det här problemet. Det går inte att bara lägga sig ner och dö.” (Intervju 2019-04-25). Han förklarar vidare att det lönsamhetsproblem man talar om ligger i båda kanalerna, men att det beror på olika saker: “Lönsamhetsmässigt tror jag att utmaningen ligger i att e-handeln behöver tjäna mer pengar, och butikshandeln

måste sluta blöda pengar. Båda måste höja sig till rimliga nivåer där samspelet är jätteviktigt. Kanalerna ska dra tillsammans, inte motverka varandra.” (Intervju 2019-04-25). Eric (Indiska) menar att e-handeln måste få en hävstångseffekt så att de börjar tjäna pengar, samtidigt som utmaningen för de fysiska butikerna är att hitta balansen mellan personalkostnad, hyra och omsättning: “Personal och hyra är ju två stora kostnader och får inte ligga på mer än 25, max 30 procent av omsättningen, men i många bolag ligger de på uppåt 50-60 procent. [...] Ligger det till så kommer det ju aldrig bli lönsamt.” (Intervju 2019-04-25)

Kim (Joy) tror att den fysiska butiken har en framtid, men att utbudet av dem kommer vara färre: “Jag tror att kunder i vårt segment vill kunna prova plaggen, naturligtvis inte alla och inte alltid, men jag tror absolut att det finns ett berättigande för den fysiska butiken.” (Intervju 2019-04-24). Vidare förklarar han att man kommer behöva hitta en modell som hjälper butiken att nå den nivå den måste ha för att klara dessa lönsamhetsproblem, och att både butikerna och e-handeln kommer behöva samspela ännu mer för att nå framgång. Han tillägger att även fast Joy kommer ha ett färre antal fysiska butiker i framtiden, tror han att både den och e-handeln behövs: “Utmaningen ligger i att bli vassare i den fysiska butiken. Önskemålen om leverans inom en timme gör att det är nödvändigt med ett fysiskt butiksnät som är utspritt över Sverige. Jag tror att det är samspelet mellan fysiskt och digitalt som kommer vara det som krävs för att vara lyckosam i framtiden.” (Intervju 2019-04-24). Han för fram att många idag pratar om att butikerna är på väg att försvinna och att framtiden kommer vara digital, men han tror inte att så är fallet. Kim (Joy) menar att onlinehandeln också står inför utmaningar: “Onlinehandelns utmaning är att det är så oerhört lätt att jämföra priser och produkter, och det gör att hela branschen är marginalpressad.” (Intervju 2019-04-25)

Nellie (Stadium) betonar vikten av att Stadium behöver fysiska butiker och tror att framtiden ser ljus ut. Hon menar att kunderna vill ha butikerna kvar och att vissa, framför allt äldre generationer, drar sig för att handla online. Vidare förklarar hon att butiker kan ge något extra som är svårt att få på nätet, det vill säga någon som lyssnar, ger hjälp och är trevlig: “Man blir ju lite hobbypsykolog när man pratar med vissa människor vilket är ganska trevligt ibland. De får en chans att prata av sig lite och man får hjälpa dem lite med sådant som de kanske inte hade tänkt att dom behövde.” (Intervju 2019-05-06)




Hans (Armstrong) tror att det finns en framtid för den fysiska butiken, men är övertygad om att den kommer vara helt digital: “Generellt sett tror jag att det kommer finnas en framtid för den fysiska butiken, men att det kommer bli en mer informativ upplevelse, det beror på hur många år vi räknar.” (Intervju 2019-05-07) Han berättar att det redan går att se stora förändringar och att företaget hela tiden försöker anpassa sig efter omställningarna: “Vi kan ju ändra hur mycket och snabbt vi vill eftersom det är vårt eget företag. Men det finns tillräckligt mycket kunder att driva en sådan här butik utan e-handel, i kanske fem, sex år till, eftersom det är en expertbutik.” (Intervju 2019-05-07). Han tror att framtidens butiker kommer fungera mer som ett showroom med utställningsvaror som gör det möjligt för

kunden att besöka butiken och se sortimentet, men att man sedan beställer varorna och får dem hemskickade.

Hans (Armstrong) tror att e-handeln kommer ställa högre krav på konsumenterna: “[...] man kan inte ha det impulsiva shoppandet. Dessutom ligger det inte heller i tiden med miljötanket. Det är klart att det kommer bli en skillnad och kanske till och med lagstiftas framöver - att man inte får ha fri frakt längre.” (Intervju 2019-05-07). Hans (Armstrong) säger att digitaliseringen har gjort att köpbeteenden förändrats: “Den stora konkurrensen är att det har blivit en världsmarknad på mobilen.” (Intervju 2019-05-07).

4.5.1 Sammanställning - Framtiden

I tabellen nedan återges kortfattade svar på samtliga frågor från respektive respondent.

 (Eric Holmén)	 (Kim Bergqvist)	 (Nellie Thurston)	 (Hans Hedberg)
<p>Framtiden:</p> <p>Finns en framtid för fysisk butik.</p> <p>Nyckeln är att integrera kanalerna.</p> <p>E-handeln måste tjäna mer pengar. Butikshandeln måste sluta blöda pengar.</p> <p>Utmaningen är att balansera personalkostnad, hyra och omsättning.</p>	<p>Framtiden:</p> <p>Finns en framtid för fysisk butik.</p> <p>Samspelet mellan fysiskt och digitalt är vad som krävs för att vara lyckosam.</p> <p>Även onlinehandeln står inför utmaningar.</p>	<p>Framtiden:</p> <p>Finns en framtid för fysisk butik.</p> <p>Kunder vill ha en butik att besöka.</p> <p>Butiken kan ge något extra än vad som är möjligt online.</p>	<p>Framtiden:</p> <p>Finns en framtid för fysisk butik, men är övertygad om att den kommer vara helt digital.</p> <p>Framtidens butiker kommer fungera som ett showroom, med utställningsvaror.</p> <p>E-handeln kommer ställa högre krav på konsumenter.</p> <p>Den stora konkurrensen är online.</p>

5. Analys

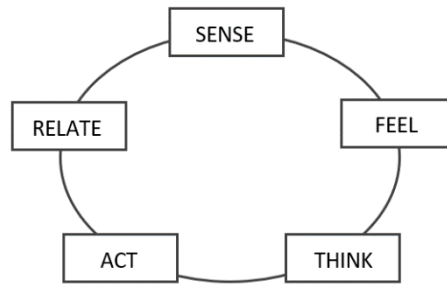
I följande stycke presenteras uppsatsens analys som sammanställts med hjälp av operationaliseringstabellen som underlag. I analysen ställs de teoretiska spåren Mervärde, Värdeskapandeprocessen och Relationsmarknadsföring, i relation till den empiriska undersökningen som vidare tolkas av forskarna.

5.1 Mervärde

Vad som framgår i samtliga intervjuer är att alla företag arbetar med att skapa mervärde i den fysiska butiken genom olika typer av upplevelser som underlättar för kunden. Samtliga företag poängterar vikten av att mervärde framför allt skapas genom bra service som ska generera en trevlig upplevelse. För Armstrong, som är ett expertföretag, framhäver Hans att butikspersonalens kompetens och högklassiga service ska skapa en upplevelse bara i sig. Däremot är alla eniga om att bra service inte är tillräckligt för att framhåvas på marknaden, utan de arbetar med att underlätta för kunden både genom fysiska och emotionella tilläggstjänster. Det bekräftas av vad som framförs i teorin. Grönroos (1997) och Levitt (1980) förklarar att mervärde bland annat innebär att stimulera sinnen, förenkla köpprocessen och tillföra något utöver kärnprodukten som överträffar kundens förväntan. Levitt (1980) förklarar att mervärde kan vara både materiellt och immateriellt och Sheth, Newman och Gross (1991) menar att det materiella värden kan beskrivas som den nytta kunden upplever genom att företag använder sig av exempelvis fysiska tilläggstjänster.

Holbrock och Hirschman (1982) förklarar att konsumenter baserar sina köpbeslut både på funktionalitet och känslor, och Schmitt (1999) samt Chernatony, Harris och Dall'Olmo Riley (2000) betonar att företag måste komplettera de funktionella värdena med emotionella för att kunna tillfredsställa konsumenten. Eftersom de är fyra helt olika företag med olika typer av kunder skiljer sig tillvägagångssätten i viss mån, men målet är detsamma - att skapa en upplevelse. Kim (Joy) förklarar: "Strategin för den fysiska butiken bör vara att säkerställa att vi erbjuder kunden något mer än vad de kan få när de handlar via vår digitala kanal." (Intervju 2019-04-24). Joy lägger därför stort fokus på kundbemötande och kunskap gällande passform. Stadium erbjuder kunden att testspringa skor och gör en analys av kundens löpsteg för att förenkla kundens val av sko. Även Armstrong arbetar med att förenkla köpprocessen genom att de sparar kundens storlek i systemet. Grundtanken för dessa är densamma, det vill säga att göra köpprocessen så smidig som möjlig, men tillvägagångssätten är anpassade efter vilken typ av kund de har. En annan likhet går att se i hur både Armstrong och Indiska erbjuder hemleverans av en vara som beställts i butik.

Schmitt (1999) för fram att företag bör ta hänsyn till fem marknadsföringsområden för att kunna skapa en helhetsupplevelse, genom följande modell som även presenterades under teoriavsnitt 2.1.1 Upplevelse:



Figur 1. Strategic Experiential Modules. Källa: (Schmitt 1999 s. 60, egen illustration)

Utifrån intervjuerna framgick det att det är viktigt att skapa en helhetsupplevelse, men beroende på företag läggs större fokus på olika delar, dock utgår alla fyra från vad deras kund vill ha. Framför allt går det att se att Armstrong och Indiska riktar större fokus åt att kombinera fysiska och emotionella värden, då de kompletterar funktionalitet med att beröra *alla* sinnen. För samtliga är det viktigt att framhäva känn- och klämfaktorn och ha stämningsfull musik som förhöjer känslan, men både Armstrong och Indiska har framtagit en specifik doft och arbetar även med smaksinnet. Illustrationen av Kanomodellen i Bergman och Klefsjö (2012 s. 320-321) visar att om företag uppfyller omedvetna behov genom så kallade “attraktiva egenskaper” kan kunden känna större tillfredsställelse och nöjdhet, då företaget tillför ett större värde genom uppfylla dessa egenskaper.

Mossberg (2015 s. 77) förklarar att företag måste se potentialen med den fysiska miljön och dra nytta av den för att skapa upplevelser. I intervjusvaren ges en förståelse för att företagen ser butiken som en konkurrensfördel och att det är möjligt att möta kunden på ett annat sätt, både vad gäller personlig service och att beröra sinnen. Samtliga företag poängterar vikten av att alla deras butiker ska vara enhetliga och utgå från samma grundkoncept. Hans (Armstrong) berättar att trots att de endast har en butik är igenkänningsfaktorn viktig, därför arbetar de med att den ska finnas i deras online- och offlinekanal. Företagen framhäver också värdet av att erbjuda kunden en igenkänningsfaktor i alla butiker, oavsett geografiskt läge. Eric (Indiska) förklarar: *“Vi är ett kedjeföretag och då förväntas man ha samma uttryck, kunden ska känna igen sig oavsett om man går in i Umeå, Stockholm eller Gävle”* (Intervju 2019-04-25). Detta i enlighet med Zeithaml (1988) som menar att om erbjudandet skiljer sig för mycket från varumärket, kommer konsumenten inte vara mottaglig för det och Grönroos (1997) förklarar att mervärde kan få motsatt effekt om erbjudandet skiljer sig för mycket från kärnprodukten.

5.2 Värdeskapandeprocessen

Alla fyra företag framhäver vikten av att integrera sin(a) online- och offlinekanal(er) men Eric (Indiska) berättar att man måste bli vassare i den fysiska butiken för att tackla lönsamhetsproblemet, och menar att en stor utmaning är att integrera kanalerna ännu starkare än vad de är i dag. Kim (Joy) berättar att de är glada över att de lyckats så bra med deras

onlinebutik, så att den kan bära offlinekanalen nu när det är tuffare tider för den fysiska butiken. Nellie (Stadium) som arbetar praktiskt i butiken, berättar att de inte känt av eventuella lönsamhetsproblem på plats, och tror att det är på grund av företagets väletablerade position. Hans (Armstrong) berättar att de inte märkt av branschens lönsamhetsproblem, eftersom deras online- och offlinekanal är så starkt integrerade, men att man kan se ett förändrat köpbeteende. Det går att dra kopplingar till Berger, Lee och Weinbergs (2006) forskning som visade att ju starkare ett företags kanaler är integrerade med varandra, desto lönsammare är det för företaget.

Eric (Indiska) menar att nyckeln att klara sig igenom den tuffa period som varit är att integrera kanalerna så starkt som möjligt: "Kanalerna ska dra tillsammans, inte motverka varandra." (Intervju 2019-04-25). Även Hans (Armstrong) poängterar att kanalerna ska bära varandra och Kim (Joy) berättar i sin intervju: "Jag tror att det är samspilet mellan fysiskt och digitalt som kommer vara det som krävs för att vara lyckosam i framtiden." (Intervju 2019-04-24). Nellie (Stadium) förklarar att de digitala verktygen som implementerats i den fysiska butiken är något de ständigt använder sig utav och arbetar med på olika sätt, och betonar även att denna integration mellan kanalerna är en värdehöjande faktor för kunden. Företagens insikt i nödvändigheten i att integrera kanaler överensstämmer med vad tidigare forskning beskrivit. Steinfield, Bouwman och Adelaar (2002) förklarar att företag som integrerar sina online- och offlinekanaler har möjlighet att hitta nya synergier än de som ser kanalerna som två separata enheter.

Utöver kanalernas samspel har samtliga företag implementerat digitala verktyg i den fysiska butiken som fungerar som ett hjälpmedel. Under intervjuerna poängterar både Joy och Indiska att kunder inte besöker butiker för att handla digitalt, men samtliga företag framhäver att det är ett bra säljverktyg som underlättar för kunden. Butikerna fungerar också som utlämningsställen och där går också att returnera varor som har beställts online. Bhatt och Emdad (2001) förklarade att även om den virtuella värdekedjan kommer att vara betydande för e-handeln, kommer den behöva kompletteras med en fysisk värdekedja. Utifrån intervjuerna som genomförts går det att se att butikerna spelar en betydande roll för respektive företag, och samtliga intervjupersoner för fram att trots att den (traditionella) fysiska butiken genomgår en förändring har den ett berättigande i att tillföra värde för deras kunder.

Samtliga företag pratar om vikten av att deras kanaler är enhetliga och att samma erbjudanden och/eller kampanjer går att se i både online- och offlinekanalen. Eric (Indiska) och Kim (Joy) menar dock att de ibland har vissa erbjudanden som passar bättre för e-handeln. Exempelvis säljer Indiska mer heminredning online, och för Joy är söndagskvällar en aktiv tid för deras e-handel. Då anpassar företagen erbjudanden efter vad som passar kunden i den kanalen, vid den tidpunkten. Detta går att koppla till Chen, Cheung och Tan (2018) som förklarar att för att skapa synergieffekter måste kanalerna samspela och synkroniseras med konsumenterna, och menar att på så vis lyfter kanalerna varandra. Samma författare diskuterar också att integrationen mellan kanalerna gör det möjligt att få kunskap om individuella köpbeteenden, och därmed kan företag anpassa erbjudanden därefter.

Företagen är eniga i att värde dels skapas genom att möta kundens behov och att överträffa kundens förväntningar genom servicen. Hans (Armstrong) förklarar utöver det att värde skapas genom att *utbudet* överträffar förväntningarna: ”I fysisk butik måste man kunna säga ja till allt. Man kanske inte kan ha allting i lager, men man måste kunna säga ja, om man är expert så att säga.” (Intervju 2019-05-07). Kim (Joy) förklarar att värde genereras bland annat i mötet mellan säljare och kund. Både Kim (Joy), Hans (Armstrong) och Nellie (Stadium) lyfter fram att värde skapas genom att säljaren ska kunna tillföra värde genom sin kompetens - på Joy vad gäller passform, på Armstrong gällande expertutbildad personal och på Stadium när det kommer till lyhörddhet. Grönroos och Ravalid (2011) betonar att säljaren spelar en viktig roll i konsumentens värdeskapandeprocess, då säljaren kan bidra med relevant kompetens kring produkten. För att omnikanala företag ska lyckas, menar Larke, Kilgour och O’Connor (2018) att det även är av stor vikt att maximera värdet för kunden. Utifrån intervjusvaren går det att utläsa att alla är eniga i att fokusera på värdeskapandet, men företagen gör det genom olika tillvägagångssätt.

Eric (Indiska) betonar att det är lika viktigt att involvera medarbetare (på olika positioner) såväl som kunder för att skapa värde. Han menar att det är de som arbetar i butiken som känner kunderna bäst, och att de på huvudkontoret inte kan sitta och gissa på vad som fungerar eller inte. Även Nellie (Stadium) förklarar att företaget involverar sina medarbetare i liknande beslut. Att värde skapas av flera parter har även Kotler, Armstrong och Parment (2013 s. 54) betonat.

5.3 Relationsmarknadsföring

Samtliga företag framhäver vikten av starka kundrelationer och är eniga i att premiera lojala kunder och medlemmar, trots att strategierna skiljer sig något. Respektive företag har en kundklubb och ett kundklubbsprogram där medlemmar premieras med erbjudanden, upplevelser och/eller rabatter. Armstrong skiljer sig dock från de andra företagen, genom att undvika att arbeta med erbjudanden: “[...] som alla de andra kedjorna har, det vill säga att rabatterna styr strömmen.” (Intervju 2019-05-07). Istället premierar Armstrong sina medlemmar genom kontinuerliga nyhetsbrev och värdecheckar och genom att visa att de värnar om sina kunder. Gemensamt är ändå att alla ser kundklubbsprogrammet som en viktig del i deras verksamhet för att även involvera och få återvändande kunder. Detta i enlighet med Berry (2008) som förklarar att målet med relationsmarknadsföring som en strategi är att skapa incitament som får kunderna att återvända. Ur respondenternas svar går det att urskilja likheter som stämmer överens med Kotlers et al. (2008 s. 24) resonemang gällande Customer Relationship Management (CRM) som handlar om att konstruera kundrelationer och att behålla de kunder man har. Det överensstämmer även med Storbacka och Lehtinen (2000 s. 69) som beskriver att företag kan öka relationernas livslängd och hålla nere relationskostnaderna genom att stärka befintliga kundrelationer, vilket i sin tur kan skapa lojalitet. Detta går att koppla till Kanomodellen och “förväntade egenskaper”, det vill säga konsumentens uttalade behov, där företag kan möta kundens förväntningar genom att ta reda

på deras önskemål via exempelvis kundundersökningar (Bergman & Klefsjö 2012 s. 320-321)

Samtliga fyra företag framhäver vikten av att ha både online- och offlinekanaler och att utforma kanalerna utifrån samma grundkoncept. Nellie (Stadium) berättar att vissa butiker är mer nischade än andra och att utbudet kan vara större på nätet. Kim (Joy) framhåller att Joy huvudsakligen har samma teman och plagg som fokuseras framåt oavsett kanal. Hans (Armstrong) berättar att de vill förmedla en viss känsla med företaget och att det då är viktigt att ha ett koncept som överensstämmer i samtliga kanaler. Eric (Indiska) har samma insikt som ovanstående företag, men poängterar att det tar längre tid för de fysiska butikerna att uppdatera koncept än för e-handeln, detta för att koncepten hela tiden uppdateras utefter vad kunderna önskar. Forskning visar att det går att se att en kund som är lojal till en onlinekanal, indirekt kan få större lojalitet till en offlinekanal (Teerling & Huizing 2005, refererad i Neslin et al. 2006). För att nå igenkänningsfaktorn och hjälpa kunden att känna igen sig oavsett vilken kanal den besöker, underlättar det om kanalerna är enhetliga och följer samma grundkoncept, vilket alla fyra företag framhäver att de gör. Kundlojaliteten kan även främjas när ett företag verkar i flera kanaler, vilket Dholakia, Zhao och Dholakia (2005) förklarar genom att företagen då kan erbjuda kunden mer.

Sammanfattning av analys

Det analysen sammanställt ur empirin, med koppling till de teoretiska områdena, är att det inte finns ett "rätt" sätt för företag att arbeta på, utan företag måste utgå från vilken kundgrupp de har och vilken typ av företag de är. I denna studie går det att se ett mönster i hur företag använder butiken för att skapa mervärde, men att tillvägagångssätten skiljer sig på grund av de riktar sig mot olika typer av kunder. Gemensamt för dessa är dock att samtliga arbetar med att skapa mervärde för kunden genom att skapa upplevelser och beröra sinnena. Utöver detta var det tydligt att kundrelationer spelar en central roll i företagets sätt att arbeta med sina fysiska butiker. I alla intervjuer framgick även att ett samspel mellan online- och offlinekanalerna är av största vikt.

6. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras intressanta synvinklar om lönsamhetsproblemet som framkom både i problemdiskussionen och under intervjuerna. Det anses vara av relevans för studien, men kan inte kopplas till de teoretiska avsnitten.

I problemdiskussionen framgår det att det råder ett lönsamhetsproblem för den fysiska butiken, där e-handeln tagit marknadsandelar från den. Studien har undersökt företag som använder omnikanalstrategier, det vill säga att kanalerna samspelar, och i intervjuerna kom det till forskarnas kännedom att lönsamhetsproblemet inte enbart ligger i fysiska butiker, även onlinekanalen är marginalpressad. Trots att all tillväxt sker online betyder inte det indirekt att e-handeln är lönsam, eftersom det finns utmaningar även där, som exempelvis fria leveranser och enkelheten i att jämföra produkt och pris. Forskarna anser att det är av relevans att poängtera att det inte går att placera lönsamhetsproblemet i *en* kanal, eftersom det är svårt att säga vilken kanal som bär vilken kostnad för omnikanala företag. Forskarna vill även belysa att det finns olika typer av köpsituationer, vilket framgår i problembakgrunden. Denna studie har studerat klädbranschen med produkter inom ett visst prissegment, där konsumenterna ofta jämför produkt och pris innan ett köp, det vill säga det som Kotler och Keller (2009) benämner som "modified rebuy". Därmed har inte hänsyn tagits till andra typer av köpsituationer i denna studie.

Studien bekräftar att den traditionella fysiska butiken genomgår en förändring, vilket även framgår i problembakgrunden. För ett litet företag som Armstrong går det snabbare att anpassa sig efter förändringar, eftersom det finns en så pass stark närhet i alla kanaler, medan det kan ta längre tid för ett företag vars butiksnätverk är mer omfattande. Utifrån respondenternas svar finns det en framtid för den fysiska butiken, men den kommer fylla en annan funktion och vara mer digital i olika utsträckning. Samtliga respondenter bekräftar även att det är fortsatt viktigt med integrerade kanaler för att nå framgång.

7. Slutsats

I följande avsnitt presenteras uppsatsens slutsats. Slutsatsen svarar på frågeställningen: Vilken funktion fyller den fysiska butiken i att skapa konkurrenskraft i en tilltagande digitaliserad vardag?

Utifrån den empiriska undersökningen dras slutsatsen att den fysiska butiken fyller viktiga funktioner, trots att den traditionella butiken genomgår en förändring. Den här studien har identifierat följande funktioner:

- Den fysiska butiken personifierar och ger en karaktär till den digitala kanalen.
- Den fysiska butiken kan erbjuda sådant som inte är möjligt online och tillföra värde för både företag och kund, genom att stimulera sinnen, skapa upplevelser som överträffar kundens förväntan och erbjuda personlig service.

- Den fysiska butiken fungerar som ett utlämningsställe, där kunden kan returnera och beställa varor.
- Den fysiska butiken kan framhäva varumärkets koncept och förhöja känslan varumärket vill förmedla.

8. Epilog

Nedan förs en diskussion kring forskarnas tankar och föreställningar angående företagens arbete med den fysiska butiken, och vad undersökningen resulterade i. Utifrån diskussionen ges förslag på framtida forskning om den fysiska butiken.

Vid uppsatsens start hade forskarna tanken om att komma fram till mer unika bidrag gällande hur företagen arbetar med sina fysiska butiker. Utifrån vad som framgick i problembakgrunden har e-handelns tillväxt varit stark de senaste åren, och i fjol skedde all tillväxt där. Forskarna trodde att företagen skulle ha kommit längre fram i omställningen, i och med att de har en omnikanalsstrategi. Utifrån intervjusvaren tror forskarna att tidpunkten för dessa intervjuer kan ha varit för tidig. En del av respondenternas svar kändes igen från vad som framkommer i problembakgrunden. Trots detta visar ändå studien på att man inte gett upp hoppet om den fysiska butiken, och det går att se en framtid för den. Framförallt går det att använda den fysiska butiken som ett verktyg för att stärka varumärket och skapa mervärde på olika sätt, inte minst genom att överraska kunderna med att möta behov de inte visste att de hade. Forskarna menar på att det vore intressant att genomföra denna undersökning även vid ett senare skede, för att kunna se hur företagen arbetar med den fysiska butiken när kommit längre i processen. Det kan även vara intressant att komplettera denna studie med ett konsumentperspektiv, eftersom företagen är beroende av vad kunden vill ha och måste möta deras efterfrågan. Ett annat intressant forskningsspår kan vara att koncentrera framtida studier mot företag av samma storlek och omsättning, för att kunna ställa de i proportion till varandra.

Källförteckning

Litteratur

Armstrong, G. & Kotler, P. 2011. *Marketing an introduction*. Uppl. 10. Boston: Prentice Hall.

Arvidsson, A. 2006. *Brands meaning and value in media culture*. London; New York: Routledge.

Bengtsson, A. & Östberg, J. 2011. Märken och människor - Om marknadssymboler som kulturella resurser. Studentlitteratur AB, Lund. Uppl. 2:3.

Bergman, B. & Klefsjö, B. 2012. Kvalitet - från behov till användning. Studentlitteratur AB, Lund. Uppl. 5:1.

Bourque, L. & Fielder, E. P. 2003. *How to Conduct Telephone Surveys*. 2nd edition. Sage Publications, Inc.

Bryman, A. & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 3. Malmö: Liber AB.

Denscombe, M. 2016. *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Uppl. 3:2. Studentlitteratur AB. Lund.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. 2006. *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Uppl. 2:4. Norstedts Juridik AB.

Grönroos, C. 2015. *Service management och marknadsföring*. Uppl. 3. Stockholm: Liber AB.

Gummesson, E. 2002. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Uppl. 3. Malmö: Liber AB.

Hagberg, J. & Jonsson, A. 2016. *Handelns digitalisering*. Lund: Studentlitteratur.

Hood, J.C. 2007. *Orthodoxy vs. Power: The Defining Traits of Grounded Theory*. I: Bryant, A. & Charmaz, K. red., *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Los Angeles: Sage.

Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. 2013. *Marknadsföring - Teori, strategi och praktik*. Harlow: Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. 2008. *Principles of Marketing*. 5th European Edition. Pearson Education Limited: England.

Kotler, P. & Keller, K.L 2009. *Marketing Management*. Uppl. 13. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.

Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. *Naturalistic Enquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

Mossberg, L. 2015. *Att skapa upplevelser - från OK till WOW!* Uppl. 2. Studentlitteratur AB Lund.

Olsson, H & Sörensen, S. 2011. *Forskningsprocessen*. Uppl. 3. Stockholm: Liber AB.

Patel, R. & Davidsson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Uppl 2. Studentlitteratur AB: Lund.

Repstad, P. 2007. *Närhet och distans - Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Uppl. 4:3 Malmö: Studentlitteratur AB.

Starrin, B. & Svensson, P-G. 1994. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur, Lund.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2000. *CRM Customer Relationship Management*. Uppl. 1:1. Liber AB: Malmö.

Teufel, P. & Zimmermann, R. 2015. *Holistic Retail Design - Reshaping Shopping for the Digital Era*. Frame Publishers BV.

Vetenskapliga artiklar

Ailawadi, K.L & Ferres P.W. 2017. Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*. Vol. 93 s. 120–135.

Bechhofer, F., Elliot, B. & McCrone, D. 1984. Safety in Numbers: On the Use of Multiple Interviewers. *Sociology*. Vol. 18 (1) s. 97-100.

Berry, L.L. 2008. Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*. Vol. 1 (1) s. 59-77.

Bhatt, G.D. & Emdad, A.F. 2001. An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce. *Logistics Information Management*. Vol. 14 (1/2) s. 78-85.

Blázquez, M. 2014. Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 18 (4) s. 97-116.

- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. & Rahman, M.S. 2013. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54 (4) s. 23–9.
- Chang, E-C. & Tseng, Y-F. 2013. Research note: E-store image, perceived value and perceived risk. *Journal of Business Research*. Vol. 66 s. 864–870.
- Chen, Y., Cheung, C.M.K. & Tan, C-W. 2018. Omnichannel business research: Opportunities and Challenges. *Decision Support Systems*. Vol. 109 s. 1-4.
- Chernatony, L., Harris, F. & Dall’Olmo Riley, F. 2000. Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*. Vol. 34 (1/2) s. 39-56.
- Dholakia, R.R., Zhao, M. & Dholakia, N. 2005. Multichannel retailing: a case study of early experience. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 (2) s. 63-74.
- DiCiccio-Bloom, B. & Crabtree, B. F. 2006. The qualitative research interview. *Medical education*. Vol. 40 s. 314-321.
- Du, S., Wang, L. & Hu, L. 2018. Omnichannel management with consumer disappointment aversion. *International Journal of Production Economics*. s. 1-18.
- Fournier, S., Dobscha, S. & Mick, D. G. 1998. Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*. Vol. 76. s. 42-50.
- Grönroos, C. 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. Vol. 32 (2) s. 4-20.
- Grönroos, C. 1997. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies". *Journal of Marketing Management*. Vol. 13 s. 407-19.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*. Vol. 22 (1) s. 5-22.
- Hagberg, J., Sundström, M. & Egels-Zandén, N. 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 44 (7). s. 694-712.
- Hanson, D. & Gimmer, M. 2007. The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002. *European journal of marketing*. Vol. 41 (1/2) s. 58-70.
- 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*. Vol. 91 s. 309–325.

- Hertz, T. 2018. E-commerce and Its Effect on Brick and Mortar Shops. *Crit; Washington*. Vol. 82. s. 40-41.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (2) s. 132-140.
- Karababa, E. & Kjeldgaard, D. 2014. Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. *Marketing Theory*. Vol. 14 (1) s.119-127.
- Keeling, K., Keeling, D. & McGoldrick, P.. 2013. Retail relationships in a digital age. *Journal of Business Research*. Vol. 66. s. 847–855.
- Larke, R., Kilgour, M. & O'Connor, H. 2018. Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 48 (4) s. 465-483.
- Leung, P. P. L., Wu, C. H., Ip, W. H. & Ho, G. T. S. 2019. Enhancing online-to-offline specific customer loyalty in beauty industry. *Enterprise Information Systems*. Vol. 13 (3) s. 352-375.
- Levitt, T. 1980. Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*. s. 83-91.
- Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E. & Sierra Murillo, Y. 2016. Omnichannel Customer Behaviour: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effect on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*. Vol. 7 s. 1-11.
- 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*. Vol. 9 (2) s. 95-112.
- Pauwels, K. & Neslin, S.A. 2015. Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment. *Journal of Retailing*. Vol 91 s. 182–197.
- Rodríguez-Torrico, P., San José Cabezudo, R. & San-Martín, S. 2017. Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*. Vol. 68 s. 465-471.
- Rust, R. T. & Oliver R. L. 1994. Service quality: insights and managerial implications from the frontier. I: R. T. Rust & R. L. Oliver, red. *Service Quality: New directions in theory and practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. s. 1-20.

Schmitt, B. 1999. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15 (1-3) s. 53-67.

Sheth, J. N., Newman B. I. & Gross B. L. 1991. Why we buy what we buy. *Journal of Business Research*. Vol. 22 (2) s. 159-170.

Steinfeld, C., Bouwman, H. & Adelaar, T. 2002. The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. Vol. 7 (1) s. 93-119.

Tagashira, T. & Minami, C. 2016. The effects of online and offline information sources on multiple store patronage. *Australasian Marketing Journal*. Vol. 24 s. 116–124.

Teddle, C. & Yu, F. 2007. Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*. Vol: 1 (1) s. 77-100.

Teerling, M. L. & Huizingh, E. K. R. E. 2005. The Complementarity between Online and Offline Consumer Attitudes and Behaviour. Working paper, University of Groningen, the Netherlands.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68 (1) s. 1-17.

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*. Vol. 91 (2) s. 174–181.

Wallace, D. W., Giese, J. L. & Johnson, J. L. 2004. Customer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*. Vol. 80 s. 249-263.

Wang, W., Li, G. & Cheng, T.C.E. 2016. Channel selection in a supply chain with a multi-channel retailer: The role of channel operating costs. *International Journal of Production Economics*. Vol. 173 s. 54-65.

Weiner, M., Hoßbach, N. & Saunders, C. 2018. Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models. *Decision Support Systems*. Vol. 109 s. 15-26.

Zeithaml, V.A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model of Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52 (3) s. 2-22.

Zhang, M., Ren, C., Wang, A. G. & He, Z. 2018. The impact of channel integration on consumer responses in omnichannel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*. Vol. 28 s. 181–193.

Elektroniska källor

Adyen. 2018. Rapport: Retailbarometern 2018. Augusti.

https://www.adyen.com/sv_SE/landing/online/se/retailbarometern-2018/ladda-ner [Hämtad 2018-02-22]

Affärsvärlden. 2016. *MQ köper Joy*. Affärsvärlden. 17 mars.

<https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/mq-koper-joy-6672268> [Hämtad 2019-05-08]

Armstrong.se u.å. <https://www.armstrong.nu/om-oss> [Hämtad: 2019-05-02]

Bolander, H. 2019. *Tufft i handeln: De är bäst och sämst i ny mätning*. Dagens Industri. 5 mars. <https://www.di.se/hallbart-naringsliv/tufft-i-handeln-de-ar-bast-och-samst-i-ny-matning/> [Hämtad: 2019-03-12]

Björk, J. 2018. *Butiksdöden värre än väntat*. Dagens Handel. 14 maj.

https://www.dagenshandel.se/article/view/601932/butiksdoden_varre_an_vantat [Hämtad 2019-03-12]

Boström, T. 2018. *Butiksdöd och digitalhets? Här är butikerna som haft det tufft i år*.

BreakIt. 2 november. <https://www.breakit.se/artikel/16436/butiksdod-och-digitalhets-har-ar-butikerna-som-haft-det-tufft-i-ar> [Hämtad 2019-03-12]

Bratt, F. 2018. *Hon blev VD för Indiska - Köpte sen hela bolaget*. Expressen. 13 december.

<https://www.expressen.se/dinapengar/hon-blev-vd-for-indiska-kopte-sen-hela-bolaget/> [Hämtad 2019-05-08]

Bränström, S. 2018. *Butiksdöden kan spridas "En smärtsam process"*. Svenska Dagbladets

Näringsliv. 29 oktober. <https://www.svd.se/butiksdoden-kan-spridas-smartsam-process> [Hämtad 2019-03-12]

Bränström, L. S. 2019. *H&M:s vd: "Vi kommer stänga en del butiker"*. Svenska Dagbladets

Näringsliv. 31 januari. <https://www.svd.se/hms-vd-jag-vet-vad-som-fungerar-> [Hämtad 2019-03-07]

Di Digital. 2018. *Detaljhandeln är inte död - den fyller bara en ny funktion*. 26 april.

<https://digital.di.se/brandstudio/litium/detaljhandeln-ar-inte-dod-den-fyller-bara-en-ny-funktion/> [Hämtad 2019-03-08]

E-Handel. 2018. *Omnikanal - Ett måste för att lyckas*. 26 januari.

<http://www.ehandel.se/omnikanal---ett-maste-for-att-lyckas-,11723.html> [Hämtad 2019-03-07]

Gunnilstam, J. 2018. *Indiska i stor omnisatstning - online ska nå 25 procent*. E-handel. 30 oktober. <http://www.ehandel.se/Indiska-i-stor-omnisatsning-online-ska-na-25-procent,13639.html> [Hämtad 2019-04-22]

Grönlund, M. 2018. *Tufft år för modebranschen - nätet bakom hela tillväxten*. E-handel. 6 mars. <http://www.ehandel.se/Tufft-ar-for-modebranschen-natet-bakom-hela-tillvaxten,12090.html> [Hämtad 2019-03-19]

Habit. 2018. *Prisas för Årets Omnikanal*. 1 november. https://www.habit.se/article/view/629378/prisas_for_arets_omnikanal [Hämtad 2019-04-22]

Handelns Utvecklingsråd. 2015. *Handelns betydelse, roll och funktion i samhället*. <http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2015/09/Handelns-betydelse-roll-och-funktion-i-samhallet-oppen-kategori.pdf> [Hämtad 2019-03-05]

HUI Research. 2017. *Nätet driver all tillväxt i sällanköpsvaruhandeln*. 20 september. <http://www.hui.se/nyheter/natet-driver-all-tillvaxt-i-sallankopsvaruhandeln> [Hämtad 2019-03-12]

HUI Research. 2018. *Tre decenniers tillväxt till ända - sällanköpsvaruhandeln i köpcentrumen backar*. 27 september. <http://www.hui.se/nyheter/sscd-2018> [Hämtad 2019-03-15]

Indiska. u.å. *Indiska Idag*. https://indiska.com/se/indiska_idag [Hämtad 2019-04-22]

Klackenberg, D., Sandemo, E. 2014. *Stoppa butiksdöden i våra stadskärnor*. Dagens Samhälle. 10 december. <https://www.dagenssamhalle.se/debatt/stoppa-butiksdoden-bri-vara-stadskaernor-5736> [Hämtad 2019-03-12]

Lloyd, D. 2018. *Ryktet om butiksdöden är överdrivet*. 30 april. <https://www.realtid.se/debatt/ryktet-om-butiksdoden-ar-overdrivet> [Hämtad 2019-03-18]

PostNord. 2019. *E-barometern Årsrapport 2018*. <http://pages.postnord.com/rs/184-XFT-949/images/e-barometern-arsrapport-2018.pdf> [Hämtad 2019-02-21]

Sandsjö, M. 2019. *Bik Bok stänger olönsam butik: "Rätt lägen har blivit väldigt mycket viktigare"*. Market. 8 januari. <https://www.market.se/nyhet/bik-bok-stanger-olonsam-butik-ratt-lagen-har-blivit-valdigt-mycket-viktigare> [Hämtad 2019-05-14]

Skog, D. A. 2018. *Kappahl krymper butikerna – och gör dem mer digitala: "Bygga om eller omplacera"*. Market. 9 februari. <https://www.market.se/nyhet/kappahl-krymper-butikerna-och-gor-dem-mer-digitala-bygga-om-eller-omplacera> [Hämtad 2019-03-18]

Stadium u. å. *Hur allt började*. Stadium. <https://www.stadium.se/om-stadium/hur-allt-borjade> [Hämtad 2019-05-08]

Stern, N. 2017. *3 things retailers can do to compete with Amazon*. RetailDive. 1 augusti. <https://www.retaildive.com/news/3-things-retailers-can-do-to-compete-with-amazon/448333/> [Hämtad 2019-03-08]

Svensk Handel. 2018a. *Rapport: Det stora detaljhandelsskiftet*. https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport_det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version.pdf [Hämtad 2019-02-12]

Svensk Handel. 2018b. *Rapport: Den fysiska handelsplatsen i en digital värld*. <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/ovriga-rapporter/den-fysiska-handelsplatsen-i-en-digital-varld.pdf> [Hämtad 2019-03-13]

Svensk Handel. 2018c. *Rapport: Lönsamheten i detaljhandeln*. <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/lonsamhetsrapport/lonsamheten-i-handeln.pdf> [Hämtad 2019-03-15]

Svenskt Näringsliv. 2016. *Rapport: Företagen och Digitaliseringen*. https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/foretagen-och-digitaliseringenpdf_648145.html/BINARY/F%C3%B6retagen%20o%20digitaliseringen.pdf?fbclid=IwAR0H4sKcxQDH5Y-q-Zt80EZBhIOnlMFFii-r3XZDTamg-uYwRwUZRnEna2Y [Hämtad 2019-02-12]

Tangen, M. 2018. *5 sätt för den fysiska butiken att överleva*. Visma. 4 april. <https://www.visma.se/blogg/5-satt-for-den-fysiska-butiken-att-overleva/> [Hämtad 2019-02-27]

The International Council of Shopping Centres. 2018. *Rapport: The Halo Effect: How Bricks Impact Clicks*. http://reports.icsc.org/thehaloeffect?utm_source=Twitter&utm_medium=Social&utm_campaign=HaloEffect [Hämtad 2019-03-07]

Världsnaturfonden. 2019. *Rapport: Ekologiska fotavtryck*. https://www.wfse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2019/01/ekologiska_fotavtryck_lr.pdf [Hämtad 2019-03-12]

Wallström, Å., Ek Styven, M., Engström, A., Salehi-Sangari, E. 2017. *Kundens kanal(k)val i detaljhandeln*. Handelsrådet. Vol. 3. <http://handelsradet.se/wp->

<content/uploads/2017/03/2017-3-Kundens-kanalkval-i-detaljhandeln.pdf> [Hämtad 2019-04-10]

Muntliga källor

Bergqvist, Kim; Affärsområdeschef på Joy. 2019. Telefonintervju 2019-04-24.

Hedberg, Hans; Grundare och ägare av Armstrong. 2019. Personlig intervju 2019-05-07.

Holmén, Eric; Försäljningschef på Indiska. 2019. Personlig intervju 2019-04-25.

Thurston, Nellie; Butikschef på Stadium i Visby. 2019. Telefonintervju 2019-05-06.

Bilaga 1 - Operationaliseringstabell

Öppningsfrågor:

- Vilken roll har du på företaget?
- Hur länge har du arbetat där?
- Kan du berätta kort om vilka kanaler ni använder er av?

Teoriavsnitt	Syfte & Forskningsfråga	Intervjufråga	Intervjufrågans syfte	Referens
Inledande fråga 1)	Frågeställning	Vilka fördelar ser du med att ha en fysisk butik?	Företagets egna perspektiv över vilka fördelar som de ser med att ha en fysisk butik	-
Inledande fråga 2)	Frågeställning	Vilken roll anser du att den fysiska butiken har idag?	Företagets egna perspektiv över vilken roll den fysiska butiken har.	-
Mervärde (Upplevelse)	Syfte	Hur arbetar ni med att er butik ska finnas kvar/framhävas på marknaden, det vill säga hur gör ni er butik lönsam?	Företag måste erbjuda något utöver kärnprodukten för att attrahera konsumenter.	Levitt 1980; Grönroos 1997.
Mervärde (Upplevelse)	Syfte	Arbetar ni med att skapa upplevelser för konsumenten i den fysiska butiken - i så fall hur?	Mervärde och upplevelse går hand i hand. Viktigt att kombinera funktionella och emotionella värden för att kunna skapa en helhetsupplevelse. Företag måste tillgodose olika typer av kundbehov genom olika typer av egenskaper.	Holbrook & Hirschman 1982; Sheth, Newman & Gross 1991; Schmitt 1999; Chernatony, Harris & Dall'Olmo Riley 2000; Mossberg 2015; Bergman & Klefsjö 2012.
Mervärde (Sinnen)	Syfte	Är det viktigt att era butiker är enhetliga? Finns det likheter eller skillnader i	Den fysiska miljön kan påverka den upplevda kvaliteten genom geografiskt läge, interiör och service.	Rust & Oliver 1994; Teufel & Zimmermann 2015; Mossberg 2015.

		utformningen av era butiker?		
Värdeskapandeprocessen (Gemensamt värdeskapande & Konsumentens involvering)	Syfte	Arbetar ni med att skapa värde för kunden i den fysiska butiken, i så fall hur?	När ett företag genererar värde till kunden får företaget värde tillbaka i form av kundlojalitet. Det är en ömsesidig process mellan konsument och företag och en central del i värdeskapandet. För att omnikanala företag ska lyckas, är det av stor vikt att maximera värdet för kunden	Vargo & Lusch 2004; Arvidsson 2006; Armstrong & Kotler 2009; Grönroos 2015; Mossberg 2015; Larke, Kilgour & O'Connor 2018.
Värdeskapandeprocessen (Integrerade kanaler)	Syfte	Hur integrerar ni era kanaler med varandra och vilken roll spelar den fysiska butiken i denna integration?	Forskare har visat på vikten av att integrera online- och offlinekanaler för att generera synergieffekter. Starkt integrerade kanaler är mer lönsamt.	Bhatt & Emdad 2001; Steinfield, Bouwman & Adelaar 2002; Berger, Lee & Weinbergs 2006; Chen, Cheung & Tan 2018;
Relationsmarknadsföring (RM)	Syfte	Jobbar ni för att få återvändande kunder, i så fall hur?	För att skapa incitament som gör att konsumenten återvänder, bör fokus riktas mot att attrahera, bygga och bevara kundrelationer.	Berry 2008
Relationsmarknadsföring (CRM)	Syfte	Arbetar ni med att stärka kundrelationer, på vilket sätt? Vad är viktigt?	Långvariga relationer leder till glada och nöjda kunder, vilket kan resultera i kundlojalitet och generera stora konkurrensfördelar.	Kotler, Armstrong & Parment 2013; Storbacka & Lehtinen 2000; Grönroos 2015.
Relationsmarknadsföring (Lojalitet)	Syfte	Vi ställde tidigare en fråga om hur enhetliga era butiker är. Hur enhetligt är konceptet i alla era kanaler, det	Att företag verkar i flera kanaler samt integrerar dessa kanaler leda till högre kundlojalitet. Det har visat sig att konsumenters lojalitet	; Dholakia, Zhao och Dholakia 2005; Zhang et al. (2018); Teerling & Huizinga 2005

		vill säga arbetar man efter samma koncept online som offline? (visuella uttryck osv)	till en onlinekanal, indirekt bidrar till att konsumenten får större lojalitet till en offlinekanal	refererad i Neslin et al. 2006
Avslutande fråga	Frågeställning	Hur tror du att framtiden ser ut för era fysiska butiker?	Företagets egna perspektiv över vilken roll den fysiska butiken har.	-