

# Tillämpad flerkanalstrategi

**En studie om hur designintensiva företag  
kombinerar sina försäljningskanaler**

**Av: Amanda Brus & Agnes Tåhlin Lundin**

Handledare: Renate Åkerhielm  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp  
Företagsekonomi - marknadsföring | vårterminen 2016  
Programmet för Ekonomi, Teknik & Design



## **Förord**

Vi vill först och främst tacka vår handledare Renate Åkerhielm för hennes engagemang, förtroende och värdefulla insikter och råd under de senaste månaderna. Vi vill även tacka alla de opponenter som givit oss värdefull kritik på vårt arbete under hela processen. Självfallet vill vi även rikta ett stort tack till representanterna från de företag som tagit sig tid till att delta i vår studie, utan vilka uppsatsen aldrig hade blivit till.

Amanda Brus  
9 juni 2016

---

Agnes Tåhlin Lundin  
9 juni 2016

---

## **Abstract**

This study aims to map out how small designintensive businesses combine multiple channels to achieve competitive advantage. The internet has provided retailers with a competing channel and while this can be a source of competitive advantage, it also provides the risk of cannibalization. More and more businesses choose to apply a multi-channel strategy, but there are decisions to be made concerning this strategy as both advantages and disadvantages are to be found in a multi-channel strategy. This study is performed with a qualitative approach via semi-structured interviews with four companies applying a multi-channel strategy, exploring the perspective of the businesses. In contrast to previous research, results show that businesses tend to view a second sales channel mainly as a way of expanding the service offered in their primary sales channel. Further conclusions that can be drawn are that an integrated organizational structure and complementing channels are being used and are creating synergies. A unified view of the channels is communicated and consumers are encouraged to combine channels at a purchase. The channels are also used as tools for marketing each other.

Keywords: Multi-channel strategy, synergy, cannibalization, e-tailing

## **Sammanfattning**

Denna studie syftar till att kartlägga hur designintensiva småföretag kombinerar flera olika försäljningskanaler för att uppnå konkurrensfördelar. Internet har försett återförsäljare med en konkurrerande kanal till den fysiska butiken, vilket kan ge konkurrensfördelar men medför även en risk för kannibalisering kanalerna emellan. Fler och fler företag väljer nu att använda sig av en flerkanalstrategi, men vissa avväganden måste göras då både för- och nackdelar finns med implementering av en flerkanalstrategi. Studien har genomförts med en kvalitativ ansats genom semi-strukturerade intervjuer då författarna ämnar att undersöka flerkanalåterförsäljarnas egna perspektiv. I kontrast till tidigare studier visar resultaten att företagen tenderar att betrakta en andra försäljningskanal främst som ett sätt att utöka den service de erbjuder i sin primära kanal. Ytterligare slutsatser som framkommit är att en integrerad organisationsstruktur och kanaler som kompletterar varandra används och upplevs skapa synergier hos företagen. Fortsatt kommuniceras en enhetlig bild mellan kanalerna och konsumenter uppmuntras kombinera kanalerna vid köp. Kanalerna används även som marknadsföring för varandra.

Nyckelord: Flerkanalstrategi, synergi, kannibalisering, e-handel

## **Definition av viktiga begrepp**

*Flerkanalstrategi* - Definieras som den strategi som används av återförsäljare med flera försäljningskanaler, fysisk butik och virtuell butik, inom samma företagsverksamhet.

*Flerkanalåterförsäljning* - Definieras som de aktiviteter som är involverade då ett företag säljer produkter eller tjänster till konsumenter genom mer än en kanal (van Birgelen, de Jong & de Ruyter, 2006).

*Virtuell butik* - Definieras som en butik där informationssökande och köp sker elektroniskt via internet. I uppsatsen och av respondenter används orden internetbutik, webshop, e-handel och onlinebutik som synonymer till detta begrepp.

*Fysisk butik* - Definieras som en butik där informationssökande och köp sker via en platsbelägen lokal.

*Kannibalisering* - Definieras som att fördelar i en kanal kan innebära nackdelar i en annan kanal, mer specifikt att försäljningen i den ena kanalen minskar samtidigt som försäljningen i den andra ökar (Biyalogorsky & Naik, 2003).

*Synergi* - Definieras som det värde som skapas genom att synkronisera två försäljningskanaler, och att detta värde är högre än de två enskilda enheternas sammanlagda värde (Saeed, Grover & Hwang, 2003). Även som en situation där försäljningen i båda kanalerna ökar samtidigt (Biyalogorsky & Naik, 2003).

*Harmonisering* - Definieras enligt Svenska Akademiens Ordlista som att bringa till överensstämmelse och samordna. Kanalerna stämmer överens med varandra utifrån olika faktorer såsom image, sortiment och pris (van Baal, 2014).

*Integrering* - Definieras som till vilken grad de olika kanalerna interagerar med varandra i form av kanalöverskridande information dem emellan (Herhausen et al. 2015).

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte	9
1.4 Problemdiskussion	9
<b>2. TEORI</b>	<b>12</b>
2.1 Introduktion till flerkanalstrategi	12
2.2 Potentiella fördelar vid flerkanalstrategi	13
2.3 Potentiella nackdelar vid flerkanalstrategi	14
2.4 Kannibalisering och synergier	16
2.5 Organisationsstruktur	20
2.6 Produktlinje, sortiment & lager	21
2.7 Köpprocesser hos konsumenten	22
2.8 Teoretisk syntes	26
<b>3. METOD</b>	<b>28</b>
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt	28
3.2 Val av metod	28
3.3 Forskningsansats	28
3.4 Forskningsdesign	29
3.5 Urval	30
3.6 Tillvägagångssätt	30
3.6.1 Pilotstudie	30
3.6.2 Forskningsmetod	30
3.6.3 Utformning av intervjuguide	31
3.6.4 Respondenter	31
3.6.5 Genomförande av intervjuer	32
3.6.6 Bearbetning av insamlat material	32
3.7 Generaliserbarhet, validitet och reliabilitet	33
3.7.1 Reliabilitet	33
3.7.2 Validitet	34
3.7.3 Generaliserbarhet	34
3.8 Metodkritik	34
<b>4. EMPIRI</b>	<b>36</b>
4.1 Presentation av företagen	36
4.2 Synergier vid utnyttjande av flerkanalstrategi	37
4.3 Utmaningar vid utnyttjande av flerkanalstrategi	41
4.4 Organisationsstruktur	44
4.5 Produktlinje, sortiment & lager	48
4.6 Konsumenten och köpprocesser	51
<b>5. ANALYS</b>	<b>55</b>
5.1 Synergier vid utnyttjande av flerkanalstrategi	55
5.2 Utmaningar vid utnyttjande av flerkanalstrategi	56
5.2.1 Kannibalisering	57
5.3 Organisationsstruktur	57
5.4 Produktlinje, sortiment & lager	58
5.5 Konsumenten och köpprocesser	58
5.6 Tolkning	60
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>62</b>
<b>7. AVSLUTANDE DISKUSSION</b>	<b>63</b>
7.1 Förslag på fortsatt forskning	64

**REFERENSER**

**66**

**Bilaga 1 – Intervjuguide**

**71**

# 1. INLEDNING

*I följande avsnitt ges en översiktlig introduktion till området för undersökningen. Kapitlet inleds med en bakgrund till det problem som givit upphov till studien och fortsätter med en presentation av forskningsfråga och syfte. Kapitlet avslutas med en problemdiskussion där tongivande teori inom området introduceras i korthet.*

## 1.1 Problembakgrund

Företag existerar i en miljö där konkurrensen snabbt kan förändras, och i en konkurrenskraftig miljö är det av stor betydelse att inneha förmågan att utvecklas och växa för att överleva (Hitt, Keats & DeMarie, 1998; Berends, Vanhaverbeke & Kirschbaum, 2007). Denna konkurrenskraftiga miljö har till stor del utvecklats på grund av den teknologiska revolutionen och en ökad globalisering (Hitt, Keats & DeMarie, 1998). I och med uppkomsten och utvecklingen av internet har företag, framförallt återförsäljare, nu fått tillgång till nya kanaler med ytterligare möjligheter att interagera med konsumenterna (Basu & Muyelle, 2003).

Enligt Grewal, Iyer & Levy (2004) har marknaden för detaljhandel förvandlats under 1990-talet och 2000-talet. De köp som tidigare gjordes uteslutande i fysiska butiker och som innebar direktkontakt mellan kund och återförsäljare görs allt oftare elektroniskt, och internet har haft större påverkan på handeln än något annat fenomen sedan den industriella revolutionen (Grewal, Iyer & Levy, 2004; Sharma & Sheth, 2004). Även om fysiska butiker är fortsatt starka tror många forskare att tillväxten i framtiden huvudsakligen kommer att ske inom internetkanaler (Bishwas & Krishan, 2004; Grewal & Levy, 2009; Doherty & Ellis-chadwick, 2010). För vissa konsumenter, framförallt de som lägger stor vikt vid omedelbar tillgång till produkten, är den fysiska butiken fortfarande överlägsen den virtuella butiken, men för de konsumenter som främst söker variation tar internethandeln över allt mer (Rohm & Swaminathan, 2004).

Internethandeln erbjuder fördelar till konsumenter så som snabb hemleverans, prisdifferentiering och ofta lägre priser än de traditionella fysiska butikerna, vilket gör att denna typ av handel utgör ett stort potentiellt hot mot de fysiska butikerna (Lee, Chung & Lee, 2011). Dessutom minskar internethandeln informationsasymmetrin mellan återförsäljare och konsument, och har gjort kostnaderna för informationssökning lägre för konsumenten (Lee, Chung & Lee, 2011). Samtidigt kan integrationen av olika kanaler inom ett och samma företag öka "research shopping", definierat som konsumenters benägenhet att söka information i en kanal för att sedan genomföra köp genom en annan kanal (Verhoef, Neslin & Vroomen, 2007; Yrjölä, 2014). Verhoef, Neslin & Vroomen



(2007) exemplifierar detta med att informationssökning inför ett köp görs via internet och att inköp sedan sker i en fysisk butik, alternativt att produkten testas i butik men sedan beställs på internet. Detta kan ge en återförsäljare med fler kanaler konkurrensfördelar (Verhoef, Neslin & Vroomen, 2007; Grewal & Levy, 2009). Att internet förser återförsäljare med en konkurrerande kanal till den fysiska butiken kan även innebära en risk för kannibalisering mellan kanalerna, något som återförsäljare med försäljning både online och i fysisk butik behöver ta i beaktande (Biyalogorsky & Naik, 2003). Samma författare menar att fördelar i en kanal kan innebära nackdelar i en annan kanal, vilket också är definitionen av kannibalisering. I sin studie ställer de kannibalisering och synergieffekter i motsatsförhållande till varandra, och definierar synergi som en situation där försäljningen i båda kanalerna ökar samtidigt. Kannibalisering innebär tvärtom att försäljningen i den ena kanalen ökar samtidigt som försäljning i den andra kanalen minskar (Biyalogorsky & Naik, 2003). Kannibalisering kan till och med skada företag till följd av negativa spridningseffekter från en kanal till en annan (van Birgelen, de Jong & de Ruyter, 2006). Att verka både online och offline kan alltså skapa möjligheter och vara prestationshöjande samtidigt som det kan vara ett hot mot de enskilda kanalernas verksamhet (van Birgelen, de Jong & de Ruyter, 2006; Lee, Chung & Lee, 2011).

För att företag skall kunna utnyttja de potentiella konkurrensfördelarna med att inneha fler kanaler, och inte minst för att svara på de nya marknadsbehov som internet medfört, behöver nu strategier anpassade till den nya kombinationen av försäljningskanaler utvecklas (Biyalogorsky & Naik, 2003). Förnyelsen av strategier är inte enbart ämnad för den nya virtuella butiken, utan också för den fysiska. Även affärsstrategier för renodlat fysiska butiker behöver omvärderas; detta för att den virtuella butiken inte ska kannibalisera den fysiska, eller tvärtom (Web & Lambe, 2007). På det här sättet kan alltså kannibalisering undvikas och konkurrensfördelar kan främjas och framförallt behållas (Biyalogorsky & Naik, 2003; Doherty & Ellis-chadwick, 2010).

Om ett företag framgångsrikt utvecklar en strategi för att använda sig av flera olika försäljningskanaler kan synergieffekter uppstå (Rosenbloom, 2007). Uppkomsten av internet och de nya möjligheter för både producenter och konsumenter som det medfört tvingar alltså företag att omvärdera sina etablerade och befintliga strategier (Biyalogorsky & Naik, 2003). Biyalogorsky & Naik (2003) menar vidare att en strategi som fungerat väl innan framväxten av internet kan vara otillräcklig för att upprätthålla företagets framgångar nu. Beslutsfattare behöver istället utveckla nya strategier som passar denna nya virtuella miljö, och samtidigt finna ett sätt att behålla kärnan i den strategi som använts i den fysiska verksamheten (Hung, 2012). När fler och fler företag finner nya sätt att erbjuda unika värden för konsumenten genom framgångsrik koordinering av flera kanaler, är det helt enkelt inte längre tillräckligt att enbart arbeta utifrån en tidigare framgångsrik enkanalsstrategi (Yrjölä, 2014).

Att det i och med internets framväxt blivit mer lättillgängligt och mindre resurskrävande att arbeta i flera kanaler samtidigt har gjort att allt fler företag också utnyttjar dessa möjligheter (Badrinarayanan et al. 2010). Då en mindre investering krävs för detta ökar dock risken att företaget inte väljer att prioritera utveckling och efterforskning inom denna verksamhet, och därför går miste om flera av de fördelar som potentiellt kan vinnas. Forskning av Badrinarayanan et al. (2010) visar att företag som verkar inom flera kanaler ofta underpresterar jämfört med de företag som enbart verkar online eftersom de inte prioriterar förståelse för hur konsumentbeteende skiljer sig åt mellan de olika kanalerna, samt att de inte tillräckligt anpassar sin strategi för att effektivt ta tillvara på de nya geografiska marknader de når genom sin verksamhet online. Badrinarayanan et al. (2010) menar även att bristen på resurser till denna typ av kunskap och utveckling gör att företag riskerar att förlora en stor del av det potentiella värdet i en expanderings till en ny kanal.

En förutsättning för att utveckla och förändra nuvarande strategier är att skapa en förståelse för de utmaningar företagen själva upplever i sin dagliga verksamhet, enligt Yrjölä (2014). Han menar vidare att en analys ur detta perspektiv möjliggör lösningar på dessa problem, samtidigt som den bidrar till den akademiska förståelsen för affärsmodeller i allmänhet och flerkanalstrategier i synnerhet.

## **1.2 Problemformulering**

Hur upplever flerkanalåterförsäljare att olika försäljningskanaler bör kombineras för att uppnå konkurrensfördelar?

## **1.3 Syfte**

Studien syftar till att, ur ett producentperspektiv, kartlägga hur designintensiva småföretag kombinerar flera olika försäljningskanaler; fysiska och virtuella.

## **1.4 Problemdiskussion**

Framväxten av internethandeln har tvingat företag att omvärdera tidigare marknadsstrategier och arbetsmetoder då det skapat nya marknader och global räckvidd (Grewal, Iyer & Levy, 2004). Många återförsäljare som tidigare enbart haft verksamhet i fysiska butiker har även öppnat virtuella butiker, som de integrerat i sin tidigare verksamhet (Grewal, Iyer & Levy, 2004; Kollman, Kuckertz & Kayser, 2012). Fler och fler företag väljer alltså att använda sig av en flerkanalstrategi (Zhang et al. 2010) samtidigt som vetskapen om hur denna ska utnyttjas på bästa sätt är begränsad (Herhausen et al. 2015). Vidare blir det viktigare att differentiera sina produkterbjudanden och arbeta för att den virtuella butiken ska ge konsumenterna en tillförlitlig shoppingupplevelse (Doherty & Ellis-chadwick, 2010).

Många konsumentköp genomförs efter en beslutsprocess som innefattar både den traditionella butiken och den virtuella butiken (Herhausen et al. 2015). Att arbeta utifrån en flerkanalstrategi blir för återförsäljaren därför ett sätt att skapa synergieffekter (Saeed, Grover & Hwang, 2003). Detta innebär att ett värde skapas genom att synkronisera två försäljningskanaler, till exempel en traditionell butik och en virtuell butik, och att detta värde är högre än de två enskilda enheternas sammanlagda värde (Saeed, Grover & Hwang, 2003). Fördelarna med de olika kanalerna kan i en flerkanalstrategi alltså öka det upplevda värdet av dem tillsammans (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Att förstå hur köpprocessen och konsumentens kanalval ser ut är därför ett steg mot att skapa sig konkurrensfördelar med flera kanaler (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Det kan dock vara en utmaning att sammanställa konsumentinformation från de olika kanalerna (Zhang et al. 2010).

Konsumentens beslutsprocess och motiv för köp förändras beroende på vilket format försäljningskanalen har (Keen et al. 2004). Då enbart traditionella butiker fanns att tillgå var konsumenten begränsad till de produkter som fanns tillgängliga inom ett nära geografiskt område (Kollman, Kuckertz & Kayser, 2012). Vidare menar de i samma artikel att konsumenterna numera även har tillgång till sådana produkter som tillverkas och lagras långt bort. Köp kunde tidigare heller inte utföras utan personlig kontakt med en representant för företaget (Kollman, Kuckertz & Kayser, 2012).

Kunder och konsumenterna har blivit vana vid tillgången till fler kanaler, och de senaste årens tekniska utveckling har även givit företagen möjlighet att utnyttja långt fler kanaler än vad som tidigare varit möjligt (Rangswamy & Van Bruggen, 2005). Utformningen av en flerkanalstrategi är dock komplicerad, och företaget behöver göra en noggrann avvägning om hur de olika kanalerna mest effektivt kombineras för att komplettera varandra, utan att skapa en konflikt mellan kanalerna (Biyalogorsky & Naik, 2003; Rosenbloom, 2007). Detta för att undvika bland annat kannibalisering (Biyalogorsky & Naik, 2003). Kannibalisering är ett potentiellt problem för aktörer som använder sig av flera kanaler (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012).

Bakshi & Throsby (2014) gör gällande att teknisk utveckling för många branscher, så som musik- eller filmindustrin, har inneburit att etablerade och lönsamma affärsmodeller överges, samtidigt som utvecklingen leder till att nya möjligheter för företag skapas. Tekniken har i många fall givit en större målgrupp tillgång till det material som skapas, men trots detta finns en oro över att innovationer skulle innebära en minskning av de traditionella intäkterna (Bakshi & Throsby, 2014). Ett exempel från filmbranschen är att intäkter från biografer skulle minska till förmån för on-demand-tjänster, när kunderna anser att alternativen utesluter varandra (Bakshi & Throsby, 2014). Denna kannibalisering förekommer även inom andra

områden när ett företag introducerar en produkt eller tjänst som minskar värdet eller intäkterna ifrån deras befintliga verksamhet (Chandy & Tellis, 1998).

Herhausen et al. (2015) lyfter fram att flest synergieffekter kan skapas, samtidigt som kannibalisering kan undvikas, om kanalerna är integrerade med varandra. Zhang et al. (2010) visar däremot på att detta varierar beroende på företag, och att vissa företag istället gynnas av kanaler som inte är integrerade med varandra. Graden av integration blir därför ett dilemma för flerkanalåterförsäljare, delvis därför att kanalerna skiljer sig åt strukturellt vilket innebär att det kan vara svårt att integrera dem (Zhang et al. 2010). Densamme menar att organisationsstrukturen på grund av detta är en stor utmaning och kan skapa problem för företag med flera kanaler. En skillnad som ofta förekommer mellan kanalerna är det sortiment en återförsäljare har möjlighet att erbjuda i fysisk respektive virtuell butik, där den fysiska ofta är mer begränsad (Zhang et al. 2010). Beslut gällande sortimentet skapar även svårigheter då risken för kannibalisering ökar om produktutbudet överlappar i för stor grad, samtidigt som företagets image kan skadas om produktutbudet skiljer sig allt för mycket (Berman & Thelen, 2004). Hur produktlinjen och sortimentet ska se ut blir därför ett strategiskt viktigt beslut för flerkanalåterförsäljare (Zhang et al. 2010). Van Baal (2014) föreslår att aktiviteter som rör sortimentet bör koordineras. Det är möjligt för en flerkanalåterförsäljare att koordinera de olika kanalernas lager, däremot krävs justeringar för att ett lager som tidigare enbart hört till den fysiska butiken ska kunna hantera ordrar från den virtuella butiken på ett effektivt sätt (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008).

De studier som gjorts inom flerkanalstrategi ger en god överblick och förståelse för hur konsumentens köpbeteende påverkas av valet mellan olika kanaler, och även hur konsumenterna utnyttjar flera kanaler inför ett köp. Däremot har studier ur ett företagsperspektiv genomförts mer sällan, vilket innebär att en förståelse för hur företagarna själva upplever de utmaningar de möter vid utvidgning till flera kanaler är mindre utvecklad (Yrjölä, 2014).

Vissa avväganden och val är nödvändiga då en flerkanalstrategi tillämpas (Biyalogorsky & Naik, 2003; Rosenbloom, 2007). Olika för- och nackdelar finns med olika organisationsstrukturer (Zhang et al. 2010) och sortiment (Berman & Thelen, 2004). Dessa för- och nackdelar handlar till stor del om avvägningen mellan synergier och kannibalisering (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012; Herhausen et al. 2015; Zhang et al. 2010). Synergieffekter kan även åstadkommas om flerkanalåterförsäljaren förstår konsumentens köpprocess (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012).

## 2. TEORI

*I följande kapitel presenteras tidigare forskning inom teoretiska områden som är av betydelse för studien. Kapitlet fokuserar på olika aspekter inom flerkanalstrategi och inleds med en introduktion samt fördelar och nackdelar med denna. Därefter presenteras forskning inom kannibalisering och synergier, följt av organisationsstruktur, produktlinjebredd och olika perspektiv på konsumentens köpprocess och riskuppfattning. Avsnittet avslutas med en specificering av de aspekter som är av störst vikt för studiens syfte.*

### 2.1 Introduktion till flerkanalstrategi

Zhang et al. (2010) menar att flerkanalåterförsäljare dominerar marknaden. Samtidigt menar Herhausen et al. (2015) att företag med enbart virtuell butik dominerar marknaden för vissa produktkategorier. Flerkanalåterförsäljning definieras som de aktiviteter som är involverade då ett företag säljer produkter eller tjänster till konsumenter genom mer än en kanal, vilket som tidigare nämnt är en strategi som fler och fler företag väljer att använda sig av (van Birgelen, de Jong & de Ruyter, 2006; Ansari, Mela & Neslin, 2008; Zhang et al. 2010).

Flerkanalåterförsäljning som fenomen har funnits länge (Schoenbachler & Gordon, 2002; Zhang et al. 2010). Zhang et al. (2010) menar dock att kanalerna tidigare agerat relativt fristående från varandra, och därmed inte varit integrerade. Det var till stor del framväxten av internet som ny säljkanal som gjorde att integrerad flerkanalåterförsäljning växte fram (Zhang et al. 2010). Kanalintegration definieras som till vilken grad de olika kanalerna interagerar med varandra, vilket exempelvis kan handla om att bidra med information och kunskap om internetkanalen i den fysiska butiken eller tvärtom, till exempel att konsumenter kan se produkttillgänglighet i den fysiska butiken genom information i den virtuella butiken (Herhausen et al. 2015). Det kan också ske genom möjligheten att kunna reservera produkter online för senare köp i den fysiska butiken, eller att kunna returnera produkter köpta online i den fysiska butiken (Herhausen et al. 2015). Herhausen et al. (2015) visar i sin studie på en undersökning av hur pass integrerade kanaler är, och denna typ av kanalintegration är låg procentuellt bland flera flerkanalåterförsäljare, där till exempel möjligheten att reservera produkter online för senare köp i fysisk butik erbjuds av 25% av 62 ledande europeiska flerkanalåterförsäljare (Herhausen et al. 2015).

Mobila tjänster och internet utvecklas snabbt som alternativ till den traditionella fysiska butiken då de integreras i ett flerkanalssystem (van Birgelen, de Jong & de Ruyter, 2006). Herhausen et al. (2015) menar dock att företag inte framgångsrikt lyckats integrera de olika kanalerna, och att detta är anledningen till att många inte lyckas skapa en konkurrensfördel genom sin flerkanalstrategi. De menar fortsatt att

ett företags fysiska butik och dess virtuella butik ofta inte är integrerade med varandra till den grad de kan och bör vara.

Då internet först började spridas fanns uppfattningen att virtuella butiker skulle ersätta de fysiska butikerna fullständigt (Zhang et al. 2010). Nu menar densamma att virtuella butiker snarare fungerar som ett komplement till den fysiska butiken för att förbättra dess operationella effektivitet och förstärka fördelarna till konsumenterna. Många traditionella återförsäljare har nu tagit steget mot en flerkanalstrategi (Zhang et al. 2010) men det finns både fördelar och nackdelar med att använda sig av flera kanaler (van Birgelen, de Jong & de Ruyter, 2006; Zhang et al. 2010; Herhausen et al. 2015).

## **2.2 Potentiella fördelar vid flerkanalstrategi**

Genom att använda sig av en flerkanalstrategi kan de olika kanalernas fördelar utnyttjas, samtidigt som nackdelarna kan minimeras (Zhang et al. 2010). Då man erbjuder flera kanaler som kompletterar varandra skapar det en större bredd av konsumentservice vilket i sin tur ökar det erbjudna värdet (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008). Kombinationen av kanaler kan på så sätt skapa synergier då de är integrerade (Wallace, Giese & Johnson, 2004). De olika kanalerna har olika fördelar (Zhang et al. 2010) och skiljer sig åt i vilken typ av service de kan ge (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008). I den fysiska butiken kan till exempel konsumenter använda sig av alla sina sinnen för att utvärdera en produkt, få personlig service, valet att betala kontant, sociala upplevelser och omedelbar tillgång till det som köps (Zhang et al. 2010).

Dessa fördelar kan utnyttjas samtidigt som nackdelarna, till exempel att den fysiska butiken inte alltid är öppen vid tidpunkter som passar konsumenten, kan minimeras genom att även använda sig av en virtuell kanal (Zhang et al. 2010). Internetkanalen är starkast när det gäller att leverera information, och detta innebär också att den sänker konsumentens sökkostnader (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008). På internet är det till exempel möjligt att köpa när och var kunden vill till mindre resekostnad och tid (Zhang et al. 2010). En annan fördel är att virtuella butiker kan erbjuda ett mycket brett produktutbud (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008; Zhang et al. 2010) och en fysiskt trygg shoppingupplevelse då konsumenten kan beställa inifrån sitt eget hem (Zhang et al. 2010). Konsumenter kan även samla på sig en stor mängd information inför ett köp via internet, och denna information kan skraddarsys av företaget för att passa konsumentens behov (Zhang et al. 2010). Van Birgelen, de Jong & de Ruyter (2006) nämner också denna typ av kundanpassning som en organisationsfördel vid flerkanalåterförsäljning.

Tillgången till nya marknader är ytterligare en viktig fördel med att använda sig av flera kanaler (Wallace, Giese & Johnson, 2004; Zhang et al. 2010). Zhang et al. (2010) visar att marknaden för återförsäljare med fysiska butiker ofta är begränsad

till de lokala områdena där butiken ligger. Vidare visar de att företag som annars har en begränsad mängd fysiska butiker med hjälp av en virtuell butik får möjlighet att expandera sin verksamhet med lägre resurskrav än vad som hade krävts för att expandera till ytterligare en fysisk butik. En virtuell butik är inte bunden till en plats, vilket gör att företaget kan expandera sin marknad och utnyttja skalfördelar utan att öppna fler fysiska butiker (Zhang et al. 2010). Flerkanalåterförsäljare kan även utnyttja delade fysiska tillgångar och verksamheter för sina kanaler. Att sprida sina fasta kostnader över ett flertal kanaler kan skapa fördelar i form av skal- och breddekonomi (Zhang et al. 2010).

Flerkanalåterförsäljare har också en möjlighet att skapa en strategisk fördel, vilken kommer av deras förmåga att utveckla resurser som inte upptäcks eller kan imiteras lätt av konkurrenter (Zhang et al. 2010). En utav dessa resurser är konsumentinformation, då det är lättare för återförsäljare som inte är butiksbundna att skapa en kunddatabas (Zhang et al. 2010). Zhang et al. (2010) menar att butiksbundna återförsäljare har svårare att sammankoppla en transaktion med en kund på samma sätt. Fysiska butiksåterförsäljare kan istället försöka göra detta genom lojalitetsprogram såsom kundklubbar, jämfört med virtuella butiker där information efterfrågas från kunden vid varje köp (Zhang et al. 2010). Internet erbjuder också möjligheten att samla in data om konsumentens sökbeteende i samband med en transaktion och företag med en virtuell butik kan därför använda denna information för att marknadsföra mer effektivt (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008; Zhang et al. 2010). De båda kanalerna kan på detta sätt samverka genom att kanalöverskridande sälja produkter som passar en konsuments preferenser (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008). Även konsumentkommunikation och kampanjer kan utnyttjas kanalöverskridande, vilket innebär användandet av en kanal för att marknadsföra en annan (Zhang et al. 2010). Företag kan också utnyttja denna typ av kanalöverskridande information och marknadsundersökningar för att genom information från en kanal förbättra beslut och försäljning i en annan kanal (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008; Zhang et al. 2010). Trots tillgången till konsumentinformation i de virtuella butikerna är det inte helt oproblemiskt för flerkanalåterförsäljare att skapa synergier på detta sätt, vilket skall redovisas i stycke 2.3.

### **2.3 Potentiella nackdelar vid flerkanalstrategi**

Många flerkanalåterförsäljare har problem med data gällande konsumentinformation (Zhang et al. 2010). Neslin & Shankar (2009) visar att konsumenter skiljer sig åt beroende på vilken kanal som används och menar att informationen, med antagandet att denna är tillgänglig, skulle ge flerkanalåterförsäljare en bra bild av vilken typ av konsumenter som använder vilken kanal. Problemet ligger i hur den fysiska butiken ska kopplas ihop med den virtuella butiken inom samma databas och att få informationen att stämma oavsett om kunden köper i den fysiska butiken eller i den virtuella butiken (Zhang et al.

2010). Många har svårt att förena dessa två databaser, vilket innebär att det inte går att mäta hur pass vinstgenererande butikens flerkanalconsument är (Zhang et al. 2010). De flesta som driver en flerkanalverksamhet mäter inte heller värdet av denna verksamhet kontinuerligt (Zhang et al. 2010).

Konsumenters kanalval påverkas av deras preferenser (Neslin & Shankar, 2009), och om konsumenten hittar information som inte stämmer överens med deras preferenser i den ena kanalen kommer de förmodligen inte heller att använda sig av företagets andra kanal för köp (van Baal, 2014). Chansen för att de då övergår till en kanal som tillhör ett konkurrerande företag ökar (van Baal, 2014). Även Neslin & Shankar (2009) uppmärksammar detta problem i och med fenomenet "research shopping", och menar att det kan medföra problem i en flerkanalstrategi. De visar att konsumenter kan bli lockade av konkurrerande företags erbjudanden då de söker information om produkter via en virtuell butik och därmed kan genomföra köpet hos konkurrenten (Neslin & Shankar, 2009). Van Baal (2014) tar upp att en konsument som informationssökt i den virtuella butiken och hittat en produkt kan använda sig av företagets fysiska butik för att utföra köpet. Om konsumenten inte hittar denna produkt i den fysiska butiken går köpet förlorat och flerkanalåterförsäljaren har förlorat försäljning (van Baal, 2014). Detta kan också ske i motsatt förhållande, det vill säga att konsumenten ser en produkt i den fysiska butiken och använder sig av den virtuella butiken för att slutföra köpet (Wallace, Giese & Johnson, 2004). Om denna produkt saknas ökar risken att konsumenten utnyttjar konkurrenters virtuella butiker för köp (van Baal, 2014), då det på internet är enkelt att söka sig vidare till någon som har den produkt konsumenten söker efter (Neslin & Shankar, 2009). Detta eftersom det är svårare att hålla kvar konsumenter i den virtuella butiken än i den fysiska butiken (Neslin & Shankar, 2009). Detta kan enligt van Baal (2014) motverkas genom att harmonisera kanalerna, det vill säga att de stämmer överens med varandra utifrån olika faktorer såsom image, sortiment och pris. När kanalerna inte är harmoniserade stämmer de inte överens med konsumentens preferenser (van Baal, 2014). Att inte harmonisera kanalerna kan alltså enligt tidigare källa skada företagets försäljning och driva konsumenter bort mot konkurrenter.

Även här återkommer problemet med mätbarhet då det är svårt att applicera konsumenters preferenser på den totala konsumentbasen (Neslin & Shankar, 2009). De flesta mått på prestation går inte heller att applicera på en kanal som internet, vilket gör en mätning svår (Zhang et al. 2010). Det finns alltså brist på förståelse kring mätningar om till exempel hur den ena kanalen påverkas av prestationer, så som marknadsföring, inom den andra kanalen (Zhang et al. 2010). Om olika typer av konsumenter använder olika kanaler, vilket Neslin & Shankar (2009) visar, kommer användare av en kanal att reagera annorlunda på en viss marknadsföring än användare av den andra kanalen vilket gör mätningar viktiga (Neslin & Shankar, 2009).



Vissa aktörer väljer att avstå från en flerkanalstrategi på grund av kostnaden (Zhang et al. 2010). Många återförsäljare som har en fysisk butik väljer att lägga till en virtuell butik, och återförsäljare som enbart verkat online öppnar fysiska butiker (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008). Företag som tidigare bara varit verksamma online kan dock uppleva stor ineffektivitet vid expansion mot fler kanaler då erfarenhet saknas av att driva en fysisk butik (Zhang et al. 2010). En fysisk butik kräver till exempel utvärdering av plats, förhandling om kontrakt och hyra, skötsel av butiken och ett skräddarsytt produktutbud till den lokala marknaden, vilket den virtuella aktören inte nödvändigtvis har kunskap om (Zhang et al. 2010). Vidare menar källan att detta kan vara en av anledningarna till att vissa internetbaserade butiker inte öppnat fysiska butiker. Även en integration av virtuella kanaler och fysiska kanaler kan medföra kostnader och ökad risk (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). En effekt som är än mer allvarlig då traditionella företag lägger till en virtuell kanal är att kanalöverskridande konflikter kan uppstå, vilket kan resultera i att den ena kanalen kannibaliserar försäljningen i den andra kanalen istället för att öka den totala försäljningen (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008; Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Kannibalisering ställs därför mot synergier i avsnitt 2.4.

## **2.4 Kannibalisering och synergier**

*“Naturally, beyond catering successfully to pure online and offline customers, firms establishing online–offline multichannel systems will want to reduce cannibalization effects within this system as much as possible and, at the same time, will want to benefit from synergy between the channels as much as possible.”* (Kollmann, Kuckertz & Kayser 2012, 189)

Det Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) föreslår i citatet ovan sammanfattar det detta avsnitt kommer att behandla, nämligen balansgången mellan kannibalisering och synergier. Att besluta om en flerkanalstrategi ska användas eller inte handlar även, enligt Zhang et al. (2010), om kannibalisering och synergier i första hand. En flerkanalstrategi innebär enligt densamme att produkter säljs på det sätt som konsumenter vill köpa dem, men företag kan ha negativa förväntningar på strategin på grund av rädslan för kannibalisering.

Som nämnt i tidigare problembakgrund definieras kannibalisering som att fördelar i en kanal kan innebära nackdelar i en annan kanal, mer specifikt att försäljningen i den ena kanalen minskar samtidigt som försäljningen i den andra ökar. Om försäljningen i båda kanalerna däremot ökar samtidigt definieras det av författarna Bialogorsky & Naik (2003) istället som synergier. Att det även finns synergier att uppnå gör att balansgången mellan kannibalisering och synergier är viktig i en flerkanalstrategi (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012).

Van Baal (2014) menar samtidigt att majoriteten av tidigare forskning visat att kannibalisering inte är hög. Däremot tar de, likt flera andra, ändå hänsyn till kannibalisering i sin studie. Detta på grund av att företag trots allt kan uppleva kannibalisering vilken är tillräckligt omfattande för att inte kunna bortse ifrån, och att kannibalisering som verkar vara låg egentligen kan vara hög kannibalisering maskerad av kanalöverskridande konsumentlojalitet. Van Baal (2014) visar nämligen att harmonisering av kanalerna kan leda till ökad kundlojalitet. Detta på grund av att harmonisering ökar chansen för att konsumenternas preferenser och uppfattning om kanalerna stämmer kanalöverskridande, vilket även ökar försäljningen (van Baal, 2014). Konsumentlojaliteten kan se annorlunda ut om ett företag bara har en kanal (van Baal, 2014). Enligt honom beror detta på att konsumenter kan tycka att det är en självklarhet, med tanke på utvecklingen, att företag erbjuder en internetbutik. På samma sätt kan företag tappa konsumenters tillit om de inte har en fysisk butik (van Baal, 2014). Kanalöverskridande harmonisering av olika faktorer i en flerkanalstrategi har både fördelar och nackdelar (van Baal, 2014). Han visar att total försäljning ökar med harmonisering, eftersom kundlojaliteten ökar. Däremot kan total försäljning även sjunka med harmonisering eftersom att kannibalisering ökar då harmonisering ökar (van Baal, 2014). På grund av att det både finns positiva och negativa effekter med harmonisering så kan detta enligt van Baal (2014) se olika ut för olika återförsäljare.

Kannibalisering ses, enligt Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) som en fara för företag som adderar en virtuell kanal till en verksamhet med en redan etablerad fysisk kanal. Kanalöverskridande konflikter kan uppstå om alternativa sätt att nå konsumenter konkurrerar med existerande kanaler, vilket kan leda till kannibalisering (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Enligt tidigare källa kan begränsat samarbete mellan kanalerna, konkurrens, okoordinerade kanaler och möjligtvis förvirrade konsumenter skada företaget. Den andra kanalen kan även tränga ut efterfrågan i den första kanalen (van Baal, 2014). Med andra ord kan den andra kanalen vara ett substitut för den första kanalen och alltså kannibalisera dennas försäljning (van Baal, 2014).

Däremot visar Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) också att synergier kan uppstå då kanalerna delar en gemensam infrastruktur, verksamhet, marknadsföring och gemensamma konsumenter. En del av fördelarna som kan uppstå är minskade kostnader, differentiering genom värdeadderande tjänster, förbättrad konsumentlojalitet och expansion av marknaden (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Van Baal (2014) visar också att konsumentlojalitet ökar av att kanalerna är harmoniserade. Om företaget inte lägger någon vikt vid kanalöverskridande konsumentlojalitet kan de besluta att inte längre behålla den andra kanalen om den inte går jämnt upp själv (van Baal, 2014). Detta skulle till synes öka vinsten, men han visar att det faktiskt kan leda till förlust då kanalöverskridande kundlojalitet

skulle gå förlorad. Detta kan i sin tur innebära att försäljning i den första kanalen kan minska (van Baal, 2014).

Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) delar in konsumenter i olika grupper där vissa är kannibaliserande gentemot företaget, antingen mot den virtuella eller den fysiska kanalen, och vissa ger företaget synergier. Detta illustreras i figur 1. Figuren visar hur konsumenter kan delas in i åtta olika grupper beroende på vilket sätt de utnyttjar de olika kanalerna under olika stadier i köpprocessen, samt hur respektive grupp påverkar graden av kannibalisering mellan kanalerna. De aspekter som tas i beaktande vid indelning i de olika grupperna är vilken kanal kunden först sökte information om produkten, vilken kanal köpprocessen slutfördes i, samt kundens benägenhet att byta kanal under köpprocessens gång. Liksom figuren visar tenderar vissa grupper att ge upphov till synergier kopplade till företagets flerkanalstrategi, och andra grupper tenderar istället att bidra till kannibalisering.

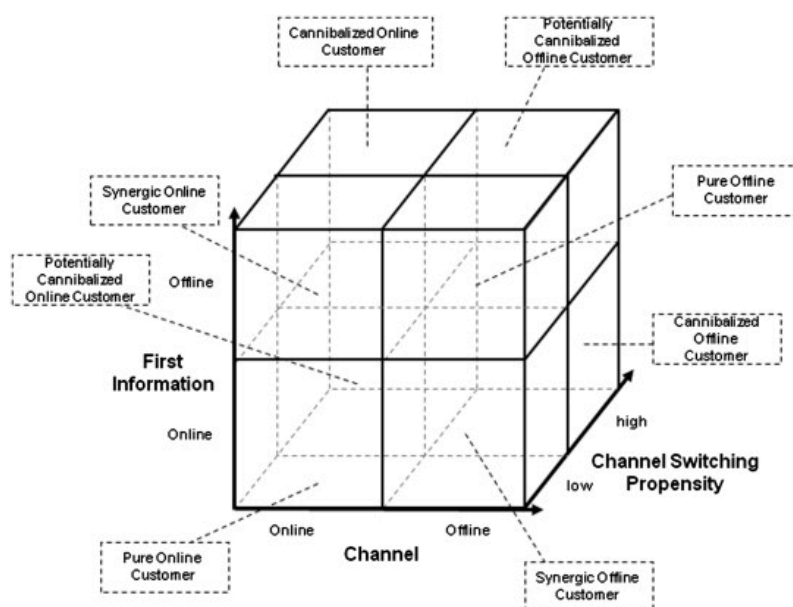


Fig. 1. Customer types in online-offline multichannel systems (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012).

Konsumenter kan vilja dra nytta av att det finns fler kanaler, då alternativa kanaler kan komplettera ett erbjudande istället för att ersätta det (Payne & Frow, 2004; Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Det kan till exempel vara så att konsumenten söker information inom den virtuella butiken för att slippa gå runt till flera butiker, men inte har för avsikt att slutföra köpet inom den kanalen, utan konsumenten väljer sedan att köpa i den fysiska kanalen (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Detta karakteriserar enligt tidigare källa “synergic offline consumers”.

Synergieffekter kan även uppstå då försäljare utnyttjar tidigare outnyttjad kapacitet i en kanal för att nå framgång i en annan, exempelvis att oanvänt lagerutrymme tillhörande den fysiska butiken används till en webshop, eller att nå geografiska områden där det inte finns någon fysisk butik via en virtuell butik (Berman & Thelen, 2004). Ytterligare ett exempel på en synergieffekt som kan uppstå till följd av utnyttjande av flera kanaler är att distributionskostnaden per produkt potentiellt kan sänkas (Rosenbloom, 2007).

Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) kommer genom sin forskning fram till att konsumenters önskan att få service potentiellt kan orsaka kannibalisering av den virtuella kanalen, då fysiska säljare saknas. De framför även att risk inte längre verkar vara ett stort problem, till skillnad från vad som var fallet i ett tidigt stadie av internethandelns utveckling, då konsumenter var mer misstänksamma mot onlinebutiker. De föreslår att ökad service online kan eliminera kannibalisering och öka synergier, detta gäller både informationssökandet och köpet. De trycker på hur viktigt det är att konsumenter inte blir frustrerade vid besök i den virtuella kanalen, vilket till exempel kan ske om informationen är dålig eller om hemsidan är komplex.

Vissa flerkanalåterförsäljare erbjuder kanalöverskridande returer, det vill säga att konsumenter som köpt i den ena kanalen kan lämna tillbaka produkten genom en annan kanal (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008; Zhang et al. 2010). Detta anses dock av Zhang et al. (2010) vara ett potentiellt problem eftersom lönsamheten riskerar att påverkas negativt om en produkt som inte säljs i fysisk butik ändå kan lämnas tillbaka där. Detta på grund av att den virtuella butiken har ett större utbud av produkter (Zhang et al. 2010). Agatz, Fleischmann & van Nunen (2008) visar dock att detta kan vara fördelaktigt då det minskar kostnaden för returhantering och uppskattas av konsumenter.

Prissättningen skiljer sig åt i de olika kanalerna då man i en virtuell butik har större tillgänglighet till konsumentdata och information vilket gör att man kan vara flexibel och ändra priser lättare än i fysisk butik (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008). Priser är därför i genomsnitt lägre i virtuella butiker än i fysiska butiker, vilket kan skapa problem för flerkanalåterförsäljaren (Zhang et al. 2010). Konsumenter har byggt upp en förväntning om att priset är lägre, vilket gör att återförsäljare måste prissätta i enighet med konsumentförväntningar samtidigt som de måste behålla lönsamheten, vilket kan vara en svår balansgång (Zhang et al. 2010).

Flerkanalåterförsäljare kan även ha svårt att uppnå operationella synergier då specialiserade resurser och färdigheter behövs inom varje kanal, och är olika för de olika kanalerna (Zhang et al. 2010). Ett exempel är distributionen av produkter, då

denna ser mycket olika ut i en butikskanal jämfört med en internetkanal (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008; Zhang et al. 2010). Kanalerna kan även ha olika marknader som kräver olika typer av produkter och priser (Zhang et al. 2010). På grund av dessa skillnader mellan kanalerna har många flerkanalåterförsäljare separata organisationer för varje kanal vilket ytterligare ökar svårigheterna att nå synergier (Zhang et al. 2010). Detta behandlas mer ingående i avsnitt 2.5.

## **2.5 Organisationsstruktur**

En stor utmaning för flerkanalåterförsäljare är organisationsstrukturen (Zhang et al. 2010). Källan visar också att flerkanalåterförsäljare traditionellt har en sådan struktur att den fysiska och den virtuella butiken sköts oberoende av varandra. Herhausen et al. (2015) menar att denna segregerade struktur kan vara en anledning till att samarbete mellan kanalerna är ovanlig, vilket beror på den strukturella skillnad som finns dem emellan (Zhang et al. 2010). Hur produkterna placeras i de olika kanalerna och hur stegen från mottagare till leverans ser ut skiljer sig till exempel markant i fysisk respektive virtuell butik (Zhang et al. 2010). Ett företag kan möta svårigheter i integreringen av sina kanaler på grund av att de har så pass olika karaktäristik, så som pris och sortimentstrategier, och kan därför inte uppnå synergieffekter (Herhausen et al. 2015). När kanalerna har en separerad organisationsstruktur kan också prissättningen se väldigt olika ut mellan kanalerna (Zhang et al. 2010). Om synergier ska skapas mellan kanalerna bidrar denna decentraliserade organisationsstruktur med problem (Zhang et al. 2010). Interna konflikter och brist på koordination mellan kanalerna är några fler av dessa problem, vilka leder till inkonsekventa kundupplevelser (Zhang et al. 2010). Neslin & Shankar (2009) visar att flerkanalåterförsäljare bör ha koordinerade kanaler snarare än att kanalerna ska skötas separat.

Det kan finnas en gemensam ledning som tar beslut för båda kanaler (van Baal, 2014). Detta betyder dock inte med nödvändighet att kanalerna är harmoniserade. Van Baal (2014) exemplifierar detta genom att ledningen skulle kunna besluta att hålla kanalerna skilda i sin utformning och sitt sortiment. Fördelarna med en decentraliserad organisationsstruktur är att det ger större fokus och flexibilitet i varje kanal och varje kanal kan anpassa sitt sortiment efter olika marknadssegment (van Birgelen, de Jong & de Ruyter, 2006; Zhang et al. 2010). En kanalintegration kan även skapa kannibalisering, vilket ytterligare är en anledning till att hålla organisationsstrukturen decentraliserad (Herhausen et al. 2015).

Det finns inte en organisationsstruktur som passar alla flerkanalåterförsäljare, utan detta måste varje enskilt företag utvärdera utifrån sina egna förutsättningar (Zhang et al. 2010). Van Baal (2014) visar också att det inte går att svara på hur pass harmoniserade kanalerna ska vara på grund av de olika fördelarna och nackdelarna. Han menar att det är upp till varje företag att bestämma graden av harmonisering

utifrån vad de väger tyngst. Är till exempel kundlojalitet den viktigaste variabeln för dem är de kanske mer positiva till en högre grad av harmonisering. Han menar att en entydig rekommendation inte går att applicera på problemet kring harmonisering. Zhang et al. (2010) menar att problemet ligger i vad som ska integreras och vad som ska separeras för bäst effektivitet, och visar att det inte finns några tydliga svar. Herhausen et al. (2015) diskuterar för- och nackdelar med kanalintegration men kommer fram till att kanalintegration kan skapa de bästa förutsättningarna för att nå konkurrensfördelar med sin flerkanalstrategi. De visar i sin studie att konsumenter värdesätter en integrerad virtuell butik och att kanalintegration leder till gynnsamt beteende gentemot återförsäljaren och dess butik. De menar på att kanalintegration ökar både avsikten att söka och att köpa.

Kanalintegration attraherar främst nya konsumenter till den virtuella butiken som annars skulle ha köpt från en konkurrerande virtuell butik och inte ifrån fysiska butiker (Herhausen et al. 2015). De fann vidare att kanalintegration inte påverkade kundernas betalningsvilja negativt. Kanalintegration är snarare en faktor som ökar konsumenters vilja att betala och högre priser accepteras kanalöverskridande (Herhausen et al. 2015). Kampanjer kan användas för att uppmuntra konsumenter att gå från en kanal till en annan (Zhang et al. 2010). Det är mer troligt att konsumenter använder sig av internet som kanal för att hitta kampanjpriser och det föreslås därför att kampanjer bör användas så att ett erbjudande i en kanal även kan användas i en annan kanal (Zhang et al. 2010). De menar fortsatt att ett företag med en flerkanalstrategi inte bör ha kanaler som verkar separat.

## **2.6 Produktlinje, sortiment & lager**

En konsuments beslut om vilken kanal denne ska välja beror troligtvis på bredden av sortiment i varje kanal (Zhang et al. 2010). Butiksval drivs främst av plats, pris och sortiment, men även av variationssökande beteende (Zhang et al. 2010). En konsument som söker stor variation kan till exempel behöva använda flera kanaler för att tillfredsställa dennes behov. Berman & Thelen (2004) samt Agatz, Fleischmann & van Nunen (2008) visar att virtuella butiker i högre grad än fysiska erbjuder en bredare produktlinje. Detta kan de göra då deras potentiella marknad är större (Berman & Thelen, 2004), medan det är nästintill omöjligt, på grund av kostnaden, för fysiska butiker att ha ett lika stort sortiment (Zhang et al. 2010). Det blir på grund av den större marknaden hos virtuella butiker lönsamt att erbjuda specialiserade produkter som på grund av bristande efterfrågan inte skulle ge vinst i en fysisk butik (Berman & Thelen, 2004).

Många flerkanalåterförsäljare med ett sortiment som är större i den virtuella butiken kan uppmuntra köp i denna kanal om produkten är slut eller inte finns tillgänglig i fysisk butik (Zhang et al. 2010). Ett bredare sortiment kräver ett större lager, och lagerkostnaden varierar mellan olika kanaler (Zhang et al. 2010). Detta gör att den

fysiska butiken, enligt tidigare referens, också är begränsad i storlek och har högre lagerkostnader. Zhang et al. (2010) föreslår därför att flerkanalåterförsäljare noggrant bör välja det mest passande sortimentet för varje kanal och samtidigt behålla bredden av sortimentet över alla kanaler för att hålla sig konkurrenskraftiga. Aktiviteter såsom inköp och logistik kring sortimentet bör enligt van Baal (2014) koordineras kanalöverskridande för att uppnå skalfördelar. Flerkanalåterförsäljare har den unika möjligheten att spela på styrkor från olika kanaler för att öka kundnöjdhet och samtidigt sänka varu- & lagerkostnader (Zhang et al. 2010). De har också möjligheten att samla varulagret för de olika kanalerna på samma ställe, till exempel i en fysisk butik (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008). Detta kan dock kräva vissa justeringar för att lagret effektivt ska kunna hantera internetordrar (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008).

Att som flerkanalåterförsäljare samordna produktsortimentet inom kanalerna är svårt då produktkategorierna är många, men det är strategiskt viktigt (Zhang et al. 2010). Graden av överlappning mellan det erbjudna produktsortimentet i de olika försäljningskanalerna har strategisk betydelse för företagen (Berman & Thelen, 2004). Författarna visar att produktsortiment som inte överlappar alls mellan kanalerna ger ett inkonsekvent uttryck och kan därmed skada företagets image. I kontrast ökar en allt för stor överlappning mellan försäljningskanalerna risken för kannibalisering. Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) menar att det är viktigt att förstå orsakerna till kannibalisering av kanalerna i kontrast till att uppnå synergier och vilka konsumentmotiv som ligger bakom, vilket ska behandlas i avsnitt 2.7.

## **2.7 Köpprocesser hos konsumenten**

I takt med att flerkanalåterförsäljning blir vanligare ökar konsumentens valmöjligheter i fråga om inköps- och kommunikationskanaler (Ansari, Mela & Neslin, 2008). Inom marknadsföringsområdet är studier kring hur processen som leder en konsument till köp ett centralt och väl uppmärksammat område (Keen et al. 2004). Företag som tillämpar en flerkanalstrategi behöver ta hänsyn till konsumenters kanalval och hur de olika stegen av köpprocessen ser ut (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Olika teorier om hur köpprocessen och konsumenters motiv ser ut presenteras därför i detta avsnitt.

Puccinelli et al. (2009) strukturerar på ett tydligt sätt upp den egentligen mycket komplexa och psykologiska processen (Dholakia et al. 2010) genom att dela in den i ett antal steg, där varje steg påverkas av olika intryck och karaktärsdrag hos den potentiella konsumenten. I den miljö präglad av flerkanalåterförsäljning som uppstått blir denna process än mer komplex (Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan, 2005). Puccinelli et al. (2009) hävdar också att försäljare, genom att förstå hur konsumentens beteende leder fram till köp, bättre kan förutse kunders beslut och på så sätt skaffa sig betydande konkurrensfördelar.

”Shopping” är en fundamental del av området konsumentbeteende och en av de mest målmedvetna aktiviteter konsumenterna ägnar sig åt (Pucinelli et al. 2004; Dholakia et al. 2010). De bakomliggande motiven för kundens beteende är många och varierande (Dholakia et al. 2010). Pucinelli et al. (2009) framhäver att dessa motiv kan vara medvetna i form av till exempel stillande av hunger, uttråkning eller att öka sin självkänsla. De kan även vara omedvetna i form av känslor, värderingar och tidigare erfarenheter. Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan (2005) undersöker hur dessa motiv påverkar kundens val av kanal under olika delar av processen. Författarna nämner ett antal olika drivkrafter som kunden handlar utifrån inom denna process. Dessa kan vara ekonomiska motiv, självförtroendemässiga motiv, sökande efter symbolisk mening, sökande efter social bekräftelse samt upprätthållande av vanor. Dessa motiv har olika stor betydelse för valet av kanal beroende på vilken del av köpprocessen konsumenten befinner sig i. I analysen av konsumenters kanalval framhäver Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan (2005) ytterligare en aspekt; den upplevda nyttan i varje del av köpprocessen. Denna nytta delas i sin tur in i tre delar; 1) instrumentell nytta, 2) nyttan produkten i sig ger, samt 3) icke-instrumentell nytta av köpprocessen. Den instrumentella nyttan påverkas av faktorer så som fysisk ansträngning av att bära varan eller att ta sig till butiken alternativt den tid det tar att söka efter produkten på internet. De icke-instrumentella nyttofaktorerna är sådana faktorer som är perifera till köpet av produkten men som i vissa fall kan anta större betydelse än de instrumentella faktorerna, till exempel butiksmiljön i de fall där konsumentens motiv till köp är shoppingupplevelsen. Hur dessa olika nyttor påverkas av konsumentens kanalval vägs samman av kunden, som därefter tar ett beslut om vilken kanal som ger maximal nytta (Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan, 2005).

Köpprocessen brukar delas in i ett antal steg från sökandet av information till genomfört köp (Pucinelli et al. 2004; Gensler, Verhoef & Böhm, 2012). Vissa forskare utvidgar processen till att även inbegripa upptäckandet av ett behov, vidare till beslut och köp, för att sedan även innefatta kundens upplevelse och utvärdering av sitt beslut efter köp.

Varje steg i processen påverkas av tidigare erfarenheter och karaktärsdrag hos konsumenten och den specifika köpsituationen. Pucinelli et al. (2009) kategoriserar och beskriver dem som följande;

- Mål och informationssökning – Det mål konsumenten vill uppnå genom köp och utnyttjande av en produkt eller service. Dessa kan vara mer eller mindre direkta behov och inbegripa faktorer som underhållning, social stimulans eller intellektuell stimulans. Konsumentens ursprungliga mål och motiv har stor betydelse för hur hen värderar den fortsatta upplevelsen. Två olika individer kan värdera samma situation mycket olika.



- Minne – Sättet på vilket konsumenten hanterar tidigare tillgänglig information. Konsumenten behandlar information med olika engagemang beroende på motivation, förmåga och möjlighet vid det givna tillfället. Även informationens natur påverkar vad denne minns. Många försäljare utnyttjar konsumentens förmåga att minnas färg och fysisk känsla vid utvecklandet av sina varumärken. Till denna kategori hör även förmågan att lagra och komma ihåg tidigare upplevelser. Detta sker på olika sätt beroende på ålder och situation.
- Engagemang – Hur involverad konsumenten är i en given köpsituation samt hur intresserad hen är av relaterad information. Detta beror exempelvis på produktens natur (till exempel om det gäller en ny kostym eller en t-shirt), ifall fler personer än köparen själv berörs av beslutet eller hurvida konsumenten upplever att köpet påverkar dennes identitet. Graden av engagemang avgör hur omfattande sökandet av information inför köpet kommer att vara, samt hur utvärdering av informationen sker.
- Attityder – Den attityd och känsla en konsument har inför en viss produkt eller varumärke. Attityden byggs upp av en kombination av olika psykologiska och behavioristiska faktorer så som tidigare upplevelser och minnen, kontext och marknadsföring.
- Affekt – Den kombination av inre känslor och humör en person upplever vid ett givet tillfälle. I relation till köpprocessen påverkas denna av butiksmiljöer, interaktion med anställda och annonsering. Affekt får betydelse i flera av köpprocessens steg då till exempel dåligt humör tenderar att få kunden att välja välbekanta butiker för snabba köp och gott humör istället oftare leder till sökande efter och öppenhet inför nya upplevelser.
- Atmosfär – Butiksmiljön. Detta område inbegriper både materiella aspekter så som ljussättning och immateriella aspekter så som kundens subjektiva upplevelse av butiken.
- Attribut – Kundens uppfattning om orsakerna till dennes helhetsupplevelse. Dessa får främst betydelse i slutet av köpprocessen då kunden utvärderar produkten. Om kunden upplever erfarenheten som positiv men enbart anser detta vara en följd av det egna beteendet innebär det inte nödvändigtvis att hen kommer att förknippa butiken i sig med detta.

Var och en av dessa aspekter har olika stor betydelse i de olika delarna av köpprocessen (Puccinelli et al. 2009). Det är dessutom viktigt att förstå hur kundens reaktioner i varje steg påverkar de övriga stegen, en faktor som Gensler, Verhoef & Böhm (2012) menar ofta glöms bort då tidigare studier tenderar att fokusera på

konsumentbeteende i ett specifikt steg och därmed går miste om en viktig möjlighet till ytterligare analys.

Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) visar att konsumenten gör avvägningar mellan fördelar och kostnader inom köprocessen. Detta sker i den del av processen som de kallar informationssökande och köp. Fysiska kanaler har restriktioner såsom öppettider och avstånd, vilket också begränsar informationssökande och köp medan virtuella kanaler reducerar den kraft konsumenter måste lägga på informationssökandet, då de enkelt kan söka och jämföra produkter och priser på internet (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). De visar att detta kräver mer kraft i de fysiska kanalerna då konsumenter måste gå in i flera olika butiker för en liknande jämförelse.

Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) delar in konsumenter i bekvämlighetsorienterade, riskhanterande och serviceorienterade grupper där de som är bekvämlighetsorienterade tenderar att slutföra köpet online på grund av den kraft detta sparar dem. Ju mer bekvämlighetsorienterade konsumenterna är, desto högre är sannolikheten att de först söker efter information inom den virtuella kanalen och att de även slutför köpet via denna kanal (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012).

Uppfattningen om risk påverkar konsumenters beslutsfattande, vilket gör att konsumenter som uppfattar virtuella kanaler som riskfyllda kan undvika att använda dem (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Det kan handla om risker såsom säkra betalningar och hurvida produkten på internet skiljer sig från den verkliga produkten (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Ju högre riskhantering, desto lägre är sannolikheten att konsumenten först söker information inom den virtuella butiken och att konsumenten köper via den virtuella butiken (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Resultat från Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) undersökning visade dock att riskhantering inte spelade någon stor roll inom informationssökandet, då ingen risk tas online förrän själva köpet genomförs. Keen et al. (2004) och Gensler, Verhoef & Böhm (2012) visar att kundens upplevda risk påverkar köprocessen och valet av kanal då konsumenter betar sig olika och tar hänsyn till olika aspekter beroende på om föremålet för beslutet är förknippat med högre risk, så som en dator, eller lägre risk, till exempel en CD-skiva.

Personlig service är en del av upplevelsen i en fysisk butik, vilken saknas i en virtuell butik (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Virtuella butiker kan implementera animationer av säljare online för att förbättra konsumentens vilja till köp. Detta är dock ett svagt substitut för verkliga säljare i en fysisk butik (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). I samband med att konsumenten inte heller kan känna på produkten gör detta att serviceorienterade konsumenter kan känna sig osäkra i informationssökandet och köpet, vilket i sin tur innebär att sannolikheten att de först söker information inom den virtuella butiken och att de även slutför

köpet inom denna kanal är lägre då konsumenterna är starkt serviceorienterade (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012).

En slutsats utifrån diskussionen ovan är att båda kanaler alltså har olika kanalspecifika fördelar när det gäller de olika konsumenttyper som Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) identifierar. De framför att varje kanal kan erbjuda något unikt för just denna kanal för att möta konsumentens behov och få en komparativ fördel inom flerkanalsystemet. Attribut som är unika för en kanal kan öka det upplevda värdet av kanalerna tillsammans, inom alla steg i köpprocessen (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Om motiven bakom shopping skiljer sig mellan de olika kanalerna (fysisk respektive virtuell butik) bör kanalen skräddarsys för att matcha konsumenten i fråga om till exempel design och marknadsföring.

## **2.8 Teoretisk syntes**

Ovanstående avsnitt har presenterat flera olika forskares syn på vilka synergier som kan uppstå kontra kannibalisering, hur organisationsstrukturen bör vara uppbyggd, hur sortiment och lager kan se ut och de faktorer som påverkar konsumenters köpbeteende. Fokus för föreliggande undersökning är de anledningar företag ser för att använda sig av flera olika försäljningskanaler samt hur de arbetar för att praktiskt integrera dessa, exempelvis i fråga om returer och information om produkttillgänglighet mellan kanalerna. Av intresse är även hur stora resurser företagen lägger på insamling av data om sina kunder, samt hur de anpassar sin flerkanalstrategi utifrån detta.

Av speciellt intresse är hur försäljning i den ena kanalen påverkas av utvecklingen i den andra kanalen, det vill säga huruvida det uppstår kannibalisering eller synergieffekter till följd av en flerkanalstrategi. Av detta följer intresse för hur företagen sedan anpassar sin försäljningsstrategi och ifall de medvetet utnyttjar den ena kanalen för att skapa ett ökat värde i den andra. Även uppdelningen av målgrupper inom och mellan försäljningskanalerna är av betydelse för studien.

Studien fokuserar också på hur den interna organisationen hos mindre företag ser ut i förhållande till flera olika försäljningskanaler, om detta påverkar prissättning och produktlinjebredd, samt vilka fördelar och utmaningar företagen upplever med det egna arbetssättet. I fråga om prissättning, produktlinjebredd och lagerhållning är det av intresse för studien hur detta organiserats inom småföretag med flera försäljningskanaler, det vill säga ifall detta hanteras åtskilt eller gemensamt inom verksamheten.

Studiens övergripande fokus är små företags egen bild av arbetet med en flerkanalstrategi, vad de ser för fördelar respektive nackdelar, om de själva uttrycker kanalerna som substitut eller komplement till varandra, samt om de anser

någon specifik faktor vara av större betydelse vid utnyttjande av flera försäljningskanaler.

### **3. METOD**

*I följande avsnitt ges en utförlig redogörelse för den metod som använts för att samla in och analysera de data som utgör grunden för studien. Dessutom ges en motivering till vald metod, och eventuella svagheter i fråga om validitet, reliabilitet och generaliserbarhet bemöts.*

#### **3.1 Vetenskapligt förhållningssätt**

Beroende på vad studien ska undersöka tillämpas olika vetenskapliga förhållningssätt. En klassisk uppdelning av dessa förhållningssätt är enligt Bjereld, Demker & Hinnfors (1999, 66) uppdelningen mellan hermeneutik och positivism. De beskriver hermeneutikern som en person som ”intresserar sig för människors livsvärldar och för hur människor upplever sin situation” (1999, 66). Utifrån denna definition är föreliggande undersöknings frågeställning hermeneutisk, då studiens uttalade syfte är att undersöka just producenternas egen uppfattning om företagets situation och strategi. Samma forskare definierar positivism som ”strävan efter en absolut kunskap, där vetenskapliga teorier kan bekräftas eller falsifieras utifrån ett empiriskt material” (1999, 66). Då denna studie söker jämföra insamlat empiriskt material mot tidigare teorier, innehåller den dock även positivistiska element, och kan inte sägas vara varken renodlat hermeneutisk eller renodlat positivistisk.

#### **3.2 Val av metod**

Studien som genomförts har utgått ifrån en kvalitativ metodansats, vilken lägger vikt vid subjektiv tolkning och hur individen själv uppfattar verkligheten (Bryman & Bell 2013, 391). Enligt Lantz (2013, 46) möjliggör en kvalitativ metodansats att utifrån enskilda fall bygga modeller som belyser ett fenomen ur ett nytt perspektiv. Detta har ansetts vara ett framgångsrikt sätt att angripa problemet i denna studie, trots de avkall på generaliserbarhet, validitet och reliabilitet arbetssättet kan innebära (Dessa begrepp bemöts i avsnitt 3.4). Då en kvalitativ metod kan skapa en bild av verkligheten utifrån individen (Bryman & Bell, 409) är denna metodansats lämplig för studiens syfte, där företagets egna upplevelser ämnas undersökas.

#### **3.3 Forskningsansats**

Då studien föranletts av en grundlig inläsning av tidigare teori och forskning inom relaterade forskningsområden kan studien anses utgå ifrån en deduktiv forskningsansats. En sådan ansats innebär enligt Bjereld, Demker & Hinnfors (1999, 83) ”att från en abstrakt teori genom logisk härledning ta sig fram till en testbar hypotes”. Sådana hypoteser är dock, enligt samma forskare, ofta kopplade till ett alltför idealistiskt synsätt. De menar att hypotesen istället ofta skapas efter det att forskaren bekantat sig med det empiriska materialet, och att det framförallt är de resonemang som lett från teori till hypotes som är av vikt för fortsatt teoribildning (Bjereld, Demker & Hinnfors 1999, 85). Föreliggande studie har dock

inte genomförts i syfte att falsifiera eller bekräfta en hypotes, och saknar alltså ett viktigt element som kännetecknar en deduktiv studie.

En induktiv ansats ”är att bygga teorier utifrån faktiska empiriska data och därmed kanske utmana eller ifrågasätta befintliga teorier” (Bjereld, Demker & Hinnfors 1999, 84). Forskarna menar samtidigt att en studie aldrig är fullt induktiv, då man som forskare inte kan undvika en viss förförståelse av det problem man undersöker, och att ”den induktiva frågan rymmer alltid ett stort mått av förförståelse, även om denna förförståelse inte är av systematiserad art” (1999, 85). Denna typ av ansats är vanligast i kvalitativa studier och innebär enligt Creswell (2014, 65) en metod inom vilken insamlad data kategoriseras och sorteras in under bredare teman eller mönster, för att sedan användas för att formulera generaliseringar och ny teori. Detta är lämpligt då denna ansats möjliggör slutsatser utifrån en kombination av tidigare forskning och insamlad data som visar hur representanter på företagen upplever sin verklighet, vilket är studiens syfte. För att kunna dra generaliserbara slutsatser kopplade till teori behöver företagets upplevda verklighet undersökas, och kan inte antas i förväg såsom vid en deduktiv ansats. Processen då det insamlade materialet kategoriseras kallas ofta ”kodning” och är en nyckelaspekt inom det som kallas ”grounded theory”, en av de främsta metoderna inom induktiv forskning (Yin 2014, 138). Bryman & Bell (2013, 34) benämner även ”grounded theory” som teoribildning på empirisk grund. Då denna studie utgått från tidigare teori, vilket skapat en förförståelse inom området, kan dock inte studien anses använda enbart en induktiv ansats.

Studien kan alltså inte sägas vara fullt deduktiv eller fullt induktiv, utan har under processen utnyttjat teori och empiri växelvis. Denna typ av arbetssätt benämns som en abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg 2008, 47). Inom abduktion används både induktion och deduktion då denna utgår från empiri men samtidigt beaktar en teoretisk bakgrund där empiri ”tolkas eller analyseras utifrån teoretiskt grundade antaganden om vissa huvudmönster som om dessa vore riktiga kan förklara de fall som studerats” (Larsson & Lilja 2010, 23). Tidigare teori kan i detta fall möjliggöra för forskaren att se mönster i empirin, vilka utan teorin kanske inte hade upptäckts (Larsson & Lilja 2010, 23). Processen innebär på detta sätt en växling mellan teori och empiri där de båda påverkar varandra (Alvesson & Skoldberg 2008, 56).

### **3.4 Forskningsdesign**

En tvärsnittsdesign är mest lämplig för studien då denna typ av design visar på flera olika individers uppfattning och synsätt vid tidpunkter som ligger nära varandra (Bryman & Bell 2013, 77-78), vilket ökar möjligheten att finna mönster i de olika företagens uppfattningar om sin strategi och de utmaningar de möter i implementeringen av denna. Då de teman och mönster som kan utvinnas vid en studie av tvärsnittsdesign är hämtade från flera olika individer ger denna design

också en ökad möjlighet att generalisera resultatet till en större population (Bryman & Bell 2013, 80) och motsvarar därmed väl studiens syfte.

### **3.5 Urval**

Studiens population begränsades till designintensiva mindre företag med både onlinebutik och fysisk butik. Ordningen i vilken de respektive kanalerna introducerats i verksamheten varierade mellan företagen. Studiens fokus på designintensiva företag grundas i att den typ av produkter de erbjuder ofta är förknippade med högre engagemang hos konsumenten. Detta kan jämföras med förbrukningsvaror så som gem eller blyertspennor, vilka konsumenten ofta inhandlar utan större research. Hade företag med produkter av en mer varierande natur ingått i undersökningen hade detta försvårat en jämförelse mellan företagen, och studiens slutsatser hade blivit mindre generaliserbara. Studien berör mindre företag, definierade som företag med färre än 15 anställda. En fördel med en undersökning av mindre företag är att de intervjuade i hög grad hade god inblick i hela verksamheten och de olika försäljningskanalerna, vilket var av betydelse för deras svar under intervjuerna.

Inför studien kontaktades cirka 25 företag med förfrågan om att delta i studien. Samtliga kontaktade företag uppfyllde de kriterier som specificerats och motiverats ovan enligt undersökningens syfte. Av dessa företag uppgav fyra stycken att de var tillgängliga för och villiga att delta i en intervju. Dessa fyra företag utgjorde sedan undersökningens respondenter. Studien är alltså gjord utifrån ett bekvämlighetsurval, vilket enligt Bryman & Bell (2013, 204) definieras som "sådana personer som för tillfället råkar finnas tillgängliga för forskaren". Vid kontakt med företagen avgjorde representanter för företagen själva vilken person som var bäst lämpad att medverka i en intervju.

### **3.6 Tillvägagångssätt**

#### **3.6.1 Pilotstudie**

Innan intervjuer av studieobjekten påbörjades genomfördes en pilotintervju i syfte att testa ordningen av intervjufrågorna, frågornas formulering samt forskarnas intervjuteknik. Därefter utvidgades mängden frågor och formuleringen av frågorna justerades för att inbjuda till mer varierande och öppna svar.

#### **3.6.2 Forskningsmetod**

Den forskningsmetod som använts är informationsinsamling genom en serie semistrukturerade intervjuer. Uppsatsens empiri består alltså av primärdata i form av intervjusvar insamlade under dessa intervjuer. Syftet med studien är att undersöka flerkanalstrategi ur ett företagsperspektiv, varför intervjuer med företagen själva faller sig naturligt vid val av metod. Användandet av

semistrukturerade intervjuer för att samla in underlag för en studie innebär att intervjuerna utgår från en frågeguide och därmed tillåter en viss grad av jämförbarhet mellan de olika fall som studeras, samtidigt som respondenten tillåts tala fritt och ta upp de ämnen hen själv anser viktiga och därmed själv tillåts definiera och avgränsa problemet (Lantz 2013, 43-46). Enligt Lantz (2013, 66) lämpar sig strukturerade intervjuer bäst för frågor i faktaform. Hon menar att frågor om attityder och åsikter är jämförelsevis svåra att täcka in i en alltför planerad intervju. Detta innebär att en semistrukturerad intervju lämpar sig bättre för studiens syfte. En frågeguide utifrån de teman som behandlats i avsnittet med tidigare forskning inom de aktuella teoretiska fälten användes i denna studie.

### **3.6.3 Utformning av intervjuguide**

Intervjuguiden utformades med grund i de teman som utifrån tidigare teori och forskning ansågs viktiga för uppsatsens syfte. En intervjuguide är enligt Holstein & Gubrium (1995, 50) rådgivande snarare än reglerande, och detta förhållningssätt till intervjuguiden har applicerats i undersökningen. Då intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade anpassades intervjuguiden för att rymma flexibilitet i fråga om frågeordning och fördjupande frågor, samt erbjöd möjlighet att behandla ämnen som av intervjuerna inte förutsetts men som ansågs viktiga av den intervjuade. Frågorna som ställdes var bestämda på förhand men under intervjuerna ändrades ordningen beroende på respondentens svar, och ytterligare frågor ställdes i förtydligande eller fördjupande syfte. Holstein & Gubrium (1995, 76) menar att respondentens svar, i en semistrukturerad intervju, bör avgöra vilka frågor som anses lämpliga eller nödvändiga i den enskilda intervjusituationen. Detta har påverkat intervjuerna i den genomförda studien. Frågor som på ett naturligt sätt besvarats i det samtal som uppstått till följd av tidigare frågor behöver till exempel inte ställas.

### **3.6.4 Respondenter**

De semistrukturerade intervjuerna genomfördes med representanter från fyra stycken designintensiva företag med färre än 15 anställda. Intervjuerna ägde rum vid ett möte i respektive butik och utgick ifrån 19 frågor som i förväg fastställts i frågeguiden. De personer och företag som intervjuades var Asplund (företagets webansvarige), Ellui (företagets grundare/delägare), Kitchenlab (företagets butiks- & webansvarige) och Selected Pieces by Lindelöf (företagets webansvarige). En risk vid intervjuer är att olika intervjuare gör olika tolkningar av vad som sägs och därmed leder intervjuer på olika sätt. Kvale & Brinkman (2014, 236) menar att tolkning inleds redan under en intervjusituation då intervjuaren kan ställa frågor för att bekräfta eller dementera om detta var vad respondenten menade. Intervjuerna blir därmed inte tillfredsställande jämförbara. I denna undersökning har risken för detta försökt att undvikas genom att båda författarna deltagit vid samtliga intervjuer. Att vid ett intervjutillfälle vara fler än två deltagare kan dessutom göra att situationen blir mer avspänd då det i högre grad antar karaktären av ett samtal



mellan tre personer (Lantz, 2013, 114). För att få en säkrare tolkning och dokumentering spelades även varje intervju in, och anteckningar fördes även under samtalets gång.

### **3.6.5 Genomförande av intervjuer**

Vid genomförandet av intervjuerna inleddes mötet med en presentation av studien, uppsatsens omfattning samt syftet med undersökningen. Informationen hölls kort för att undvika en alltför tydlig indikation om preliminär uppfattning då detta riskerar att styra den intervjuades svar. Eventuella frågor från respondenten besvarades och anonymitet erbjöds. Därefter inleddes intervjun. Som stöd vid intervjuerna användes den intervjuguide som formulerats i förväg, och en flexibel frågeordning applicerades. Förfrågningar om förtydliganden och utveckling av frågor och svar tilläts från både intervjuarnas och den intervjuades sida. Vid intervjuerna deltog en respondent och båda författarna till undersökningen. Samtliga intervjuer ägde rum i respektive undersökt företags butik, varade i mellan 20 och 40 minuter och spelades in efter godkännande från respondenten.

### **3.6.6 Bearbetning av insamlat material**

Samtliga intervjuer transkriberades utifrån de ljudupptagningar som hämtats vid intervjutillfället. Enligt Kvale & Brinkman (2014, 218) kan transkribering vara problematiskt i och med att kontexten i det som sagts riskerar att förloras vid översättning från ett medium till ett annat. I denna studie har transkribering i största möjliga utsträckning skrivits för att likna talet. Tveksamheter och andra interjektioner som inte tillfört meningen någonting har utelämnats (Gillham 2008, 169). Symboler för att markera språkliga företeelser så som pauser används främst i studier då det är språket i sig som undersöks (Kvale & Brinkman 2014, 223). I föreliggande studie är syftet med intervjuerna att undersöka meningen i det som sägs, och språkliga detaljer av detta slag har därför inte ansetts nödvändiga att återge vid transkribering. Omtolkningar av det material som transkriberas har undvikits då de som transkriberat materialet själva deltog vid intervjutillfället, vilket är den metod för transkribering som bland annat Gillham (2008, 167) rekommenderar. Dessutom har transkriberingen skett i tidsmässig nära anslutning till tillfället då intervjun genomfördes. Ett sätt att öka reliabiliteten vid transkriberingar är att låta flera personer transkribera materialet för att sedan jämföra resultaten (Kvale & Brinkman 2014, 225). I denna studie har båda författare lyssnat på inspelningen, men en person har transkriberat. Båda författare har kontrolläst transkriberingen efter avlyssnad inspelning.

Inför analysen av det insamlade materialet användes det Kvale & Brinkman (2014, 238) benämner som "kodning" för att göra materialet mer hanterligt. Kodning är, liksom även nämndes i avsnitt 3.3, en genomgång av utskriften som därefter markeras med namn och etiketter utifrån de teman som anses vara av vikt (Bryman

& Bell 2013, 580). Teman och nyckelbegrepp som var gemensamma för de olika intervjuerna identifierades och sammanställdes som underlag för analysen. Vid kodning kan, enligt tidigare källa, teoretisk mättnad uppstå, vilket innebär att ytterligare insamling inte genererar mer kunskap. Syftet med kodningen är att generera generella teoretiska idéer utifrån det insamlade empiriska materialet. Utifrån denna sammanställning av materialet indelat i olika teman har sedan mönster och möjliga generaliseringar funnits.

### **3.7 Generaliserbarhet, validitet och reliabilitet**

En undersökning som genomförts genom en intervjustudie och som tolkats av forskarna är per definition subjektiv och tolkningen av generaliserbarhet, reliabilitet och validitet påverkas därav (Gillham 2008, 23). Begreppen bör bemötas i förhållande till den genomförda undersökningen, vilket görs i avsnitten nedan.

#### **3.7.1 Reliabilitet**

Extern reliabilitet berör huruvida undersökningen skulle ge samma resultat ifall den genomfördes igen. Intern reliabilitet berör istället huruvida alla forskare inom ett forskningslag tolkat sina observationer på samma sätt. I fråga om extern reliabilitet blir den genomförda undersökningen, i likhet med många andra kvalitativa studier, sårbar. Studiens slutsatser är beroende av ett begränsat urval utifrån den valda populationen, vilket innebär att en framtida studie med andra studieobjekt potentiellt skulle ge annorlunda resultat. Däremot har ett urval gjorts ur populationen designintensiva småföretag, en relativt liten population i förhållande till det totala antalet företag på marknaden. Dessutom skiljer sig respondenternas svar inte nämnvärt ifrån varandra, vilket indikerar att liknande resultat hade åstadkommit om ytterligare företag inom populationen undersökts. Den externa reliabiliteten är även ett mått på om samma slutsatser hade uppnåtts om andra forskare genomfört studien, vilket är svårt att undersöka då intervjuer skett inom ramen för ett socialt sammanhang som är svårt att återskapa (Denscombe 2016, 411). Yin (2006, 59) visar att reliabiliteten ökar då tydlig dokumentation förs av hur studien genomförs. Han menar att allt ska kunna följas (Yin 2014, 59). Tydlig dokumentation har tillämpats i denna studie och den föreliggande undersökningens externa reliabilitet har ökat genom en transparent och tydlig redovisning av metod och analys, för att i största möjliga mån erbjuda möjlighet till kontroll av tillförlitlighet. Studiens interna reliabilitet är god då studiens samtliga forskare deltagit vid samtliga intervjusituationer och intervjusituationerna därmed inte påverkats av skillnader i forskarnas angreppssätt. Enligt Patel & Davidsson (2003, 104) medför inspelningar och anteckningar vid en intervju en högre reliabilitet, eftersom att materialet kan lyssnas igenom flera gånger och det finns möjlighet att gå tillbaka till intervjun. Då materialet även transkriberats har det kunnat säkerställas att respondenterna uppfattats korrekt. Inom studien har stor vikt lagts vid kvaliteten av inspelningar och transkriberingar, vilket studiens reliabilitet enligt Peräkylä (1997, 203) är beroende av.

### **3.7.2 Validitet**

Peräkylä (1997, 208) definierar validitet som ett sätt att bedöma huruvida studien faktiskt undersöker det som var studiens syfte. Denna kan stärkas av god underbyggnad av teori, bra instrument och en noggrannhet vid insamling av data (Patel & Davidsson, 2003, 106). Syftet med föreliggande undersökning var att undersöka producenternas perspektiv och uppfattning om användningen av flera försäljningskanaler, varför validiteten vid intervjuer där dessa personer tillfrågats kan anses vara god. Flera inspelningsinstrument användes och noggrannhet anses ha tillämpats i både utformning av intervjuguide och transkribering. Intern validitet berör överensstämmelsen mellan de observationer som gjorts och de teoretiska idéer dessa lett vidare till. Den interna validiteten i denna studie stärks av att tidigare forskning använts som utgångspunkt vid utformningen av intervjuguiden, vilken användes som underlag vid samtliga intervjuer. Yin (2014, 47) visar att problemet med validitet handlar om svårigheterna med att dra slutsatser i fallstudier. Han ifrågasätter om det går att veta att rätt slutsatser dragits utifrån intervjuerna. Han visar att det är svårt att skapa validitet då intervjuaren kan lägga in sina egna tolkningar, och därmed inte vara objektiv. Detta har forskarna i denna studie haft i åtanke, och intervjuguiden har skapats ur den teoretiska synen som presenteras under teorikapitlet för att säkerställa att rätt slutsatser dras. Transkriberingar har gjorts direkt ur respondenternas tal i nära anslutning till intervjutillfället, för att undvika subjektiva eller felaktiga tolkningar.

### **3.7.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet, eller extern validitet, är ett mått på om resultaten kan generaliseras till andra situationer och sociala miljöer (Denscombe 2016, 378). Liksom vid intern reliabilitet är detta en utmaning vid kvalitativa studier på grund av det ofta begränsade urvalet (Peräkylä 1997, 214), vilket utgör en potentiell sårbarhet även för denna studie. Det mindre antal intervjuer som genomförts har dock ansetts ge tillräckligt resultat för att motivera det avkall på extern validitet undersökningsmetoden inneburit. Vid val av intervju som undersökningsmetod kan även informationens riktighet och relevans kontrolleras i samband med att den samlas in, vilket minskar risken för missförstånd och därmed ökar undersökningens validitet (Denscombe 2016, 288). Genom att ge läsaren utförlig information om de respondenter som ingått i undersökningen kan denne enkelt dra slutsatser om vilken typ av liknande företag slutsatserna framgångsrikt kan generaliseras till (Denscombe 2016, 413).

### **3.8 Metodkritik**

Studien är begränsad till en relativt liten population i förhållande till det totala antalet företag på marknaden. Att alla de företag som ingår i studien är små och designintensiva innebär att resultatet är mer pålitligt vid generalisering till andra företag som uppfyller samma kriterier. Detta kan dock inte appliceras på exempelvis företag av större storlek och därmed annorlunda organisationsstruktur, eller företag verksamma inom en annan bransch. Hade undersökningen utvidgats

till att innefatta mer heterogena företag hade populationen på vilken slutsatserna kan appliceras utvidgats. Dock hade intervjuerna sannolikt resulterat i en större bredd av svar vilket hade inneburit större svårigheter i att finna samband, och ökat risken att identifierade samband berodde på slumpmässiga faktorer. Hade studien istället innefattat mer homogena företag, exempelvis enbart inom inredningsområdet, hade det visserligen ökat möjligheten att samma resultat kunde appliceras på andra liknande företag, men också ytterligare begränsat den population till vilken studiens resultat kan generaliseras.

Studiens begränsade antal intervjuer utgör, liksom tidigare nämnt, en sårbarhet i förhållande till dess generaliserbarhet. Om fler intervjuer genomförts, både i form av fler representanter på varje företag och i form av fler representerade företag, hade resultatets tillförlitlighet förbättrats.

Vad gäller tolkning av intervjusvar vid intervjutillfället och vid kodning av materialet har åtgärder tagits för att minimera risken för detta, men kan inte anses helt ha undvikits. Detta för att bekräftande frågor ställts vid samtliga intervjutillfällen, vilket kan ha möjliggjort egna tolkningar av respondentens svar. Även då kodning tillämpas kan egna tolkningar förekomma då svaren kategoriseras utefter vilka teman författarna själva anser vara av vikt. Då svaren kategoriseras utifrån dessa teman kan de även tas ur sin kontext. Att behålla svaren i sin rätta kontext är viktigt för att förstå respondentens perspektiv, och kodning kan i detta avseende anses tolkande.

## 4. EMPIRI

*Avsnittet redogör för och beskriver den data som samlats in inom ramen för undersökningen i en sammanfattad form, kategoriserat utifrån de teman som återfinns i intervjuguiden.*

### 4.1 Presentation av företagen

**Asplund:** Asplund är en försäljare av heminredning av både sitt eget och andras varumärken. Deras eget varumärke säljs även av andra återförsäljare. Företaget grundades 1990 och startade med ett galleri där bröderna Asplund sålde möbler som konstobjekt. De har sedan dess övergått till att producera egna produkter. Den virtuella butiken öppnades hösten 2012. Den fysiska butiken ligger på Sibyllegatan i Stockholm.

**Ellui:** Ellui drivs av tre ägare och grundades år 2013. Företaget började som ett nätmagasin och har nu utvecklats till tre olika delar; det ursprungliga nätmagasinet, en frisörsalong under L'oreal som även är märket Shu Uemuras flagship store, och en egen butik i samma lokal som salongen. Ellui säljer smycken och kläder som designats av mindre kända designers, kommittenter. Butiken säljer även hårprodukter. Den fysiska butiken och den virtuella butiken öppnades samtidigt, år 2015. Den fysiska butiken ligger på Södermannagatan i Stockholm.

**Kitchenlab:** Kitchenlab är en försäljare av porslin, glas och köksprodukter av hög kvalitet, profilerat mot professionell matlagning eller mycket intresserade amatörer. Verksamheten startades år 2002 med en virtuell butik, och utvidgades år 2013 till att även inbegripa först en och sedan två stycken fysiska butiker. Deras två butiker är belägna i Hammarby Sjöstad respektive på Birger Jarlsgatan i Stockholm.

**Lindelöf:** Lindelöf arbetar främst med försäljning av kontorsmöbler till större projekt i samarbete med inredningsarkitekter. De har nyligen öppnat en ny gren inom företaget som kallas "Selected pieces by Lindelöf". Selected Pieces är ett underföretag till det ursprungliga företaget Lindelöf. Tanken med "Selected pieces" är att denna del av företaget ska rikta sig mer mot den nya målgruppen privatpersoner och heminredare än arkitekter och företag. Den fysiska delen av verksamheten består av ett showroom dit kunder efter tidsbokning kan komma på besök. Lokalen är uppdelad i separata rum för Lindelöf respektive Selected Pieces by Lindelöf och ligger på Hornsgatan i Stockholm.

## 4.2 Synergier vid utnyttjande av flerkanalstrategi

Lindelöf och Asplund har valt en flerkanalstrategi för att den tekniska utvecklingen lett dem dit. Lindelöf menar att det är viktigt att hänga med i utvecklingen och visa att företaget inte bara stannar i det gamla.

*“Det handlar om att hänga på framtiden och visa att man är med liksom, som ett ungt företag. Att man inte bara blir mossigt.”* (Lindelöf, 160427)

Asplund säger också att de öppnade en virtuell butik för att hålla sig uppdaterade. Detta för att de såg att många andra hade internetbutiker, och öppnade då sin egen.

*“Sen har vi märkt att vi måste vara lite mer uppdaterade, och många har ju webshoppar, så då startade vi också en webshop, såklart. Men den kom ju ganska sent.”* (Asplund, 160418)

De säger också att det känns naturligt att ha en internetbutik eftersom att konsumenterna finns överallt. Däremot satsar de inte mycket på den virtuella butiken, då de menar att deras fokus ligger mer på produktionen av egna möbler. De motiverar detta med att de inte känner att de behöver konkurrera mot företag som har sin internetbutik som huvudsaklig verksamhet. Den fysiska butiken ser de som ett skyltfönster för att visa sina produkter.

*“Vi har ju återförsäljare som säljer våra grejer över hela världen, så att säga, och butiken blir som ett skyltfönster då, för att visa våra produkter.”* (Asplund, 160418)

*“En webshop känns naturligt att ha. För vi har ju kunder överallt som vill ha våra grejer. (...) Men vi kanske inte satsar jättemycket på den heller för vi satsar det mesta i produktion av egna möbler. Så vi känner att vi inte behöver konkurrera med Länna och Svenssons och dem som kör fullt ut på webshoppar liksom.”* (Asplund, 160418)

Ellui berättar att de jobbar med flera kanaler för att nå ut till en större marknad.

*“För att nå ut till fler kunder och framförallt kanske också kunna nå utanför Stockholm och även utanför Sverige.”* (Ellui, 160420)

Även Kitchenlab berättar att de valde att öppna sin onlinebutik och därmed jobba med flera kanaler av denna anledning, men de nämner också sortimentet i den virtuella butiken.

*“På nätet antar jag är för att det är mycket lättare att nå ut till folk. I storstockholm bor det väl 2 miljoner, men om man är på nätet kan man nå*

*till nästan 10 miljoner. Nu kan inte alla de handla, men man når ju ut till många fler. Dessutom kan man erbjuda mycket större sortiment på nätet, för man måste inte ha allting hemma hela tiden.” (Kitchenlab, 160414)*

Han berättar att de har möjligheten att köpa in produkterna efter att beställningen är lagd i den virtuella kanalen, vilket innebär att de inte behöver ha allt i lager.

*“Om man ser vårt knivskåp där[den fysiska butiken] som säkert är typ störst i stan så är det över 200 knivar, men det finns så väldigt många fler knivar som vi inte har, och då har vi, säg, tusen till på nätet men det är ju så väldigt dyrt att ha allt hemma så då beställer vi efter kund har beställt.” (Kitchenlab, 160414)*

Ellui har även märkt att många konsumenter tycker att flera kanaler är en bra tjänst, då de ibland inte vill ta sig till den fysiska butiken om de redan vet vad de vill ha. Trots detta har försäljningen gått bäst i fysisk butik, men respondenten poängterar att de fått många nya kunder via sociala medier.

*“Fördelen är att vi når ut till en större kundkrets. Men jag har också märkt att, i och med att vi säljer hårprodukter, så är det många av kunderna här som tycker att det är en bra tjänst. Om de vet vilka produkter de brukar använda så kanske de inte orkar åka in hit. Då är det en väldigt bra tjänst för dem.” (Ellui, 160420)*

Lindelöf konstaterar att försäljningen ökat sedan de öppnade en ytterligare kanal. Respondenten pratar även om synergier som de båda kanalerna skapar. De tror på att det finns en stor synergi i att ha kanalerna som komplement till varandra, så att konsumenter kan besöka den fysiska butiken och titta på produkten, för att sedan beställa den.

*“Jag tror definitivt att det finns en stor synergi i att vi kompletterar så” (Lindelöf, 160427)*

De berättar att de ser att den ena kanalen gynnas av den andra kanalen. Lindelöf nämner att en konsument kan komma in i den fysiska butiken för att titta på en produkt, för att sedan välja att utnyttja Lindelöfs kanaler igen i framtiden på grund av att konsumenten kommer ihåg dem. Därför har de även en unik fysisk butik, med stora lokaler och flera utställningar med produkterna de säljer. De menar på att denna konsument kanske tänker på dem då företaget de jobbar på ska renovera eller flytta, vilket gör att de får en stor företagskund.

*“Om man tittar på den riktiga synergien, om man tittar på privat och företag, privatpersoner som ser oss, den dagen de flyttar eller behöver.. då använder Lindelöf för sitt företag och köper möbler därifrån.” (Lindelöf, 160427)*

Respondenten uttrycker dock i detta sammanhang att *“..jag säger inte att det är så det är men det är så vi vill ha det om de kommer hit..”* (Lindelöf, 160427)

Han ger också ett exempel på att konsumenter kommer ihåg dem, då en konsument ringde och frågade efter en specifik produkt för att denna blivit tipsad av en tidigare kund. Detta är något de hoppas kommer ske mer i framtiden.

*“Det var ju typ han som ringde in igår, det finns inte ens på Selected Pieces. Han hade bara blivit tipsad av en inredare för att han ville ha två stycken lampor som är lite udda, och då kan vi fixa det. Så att sådant hoppas jag kommer mer och mer. För vi har inte möjlighet att lägga upp alla produkter, eller alla varumärken.”* (Lindelöf, 160427)

Då Lindelöf pratar om kanalerna som komplement till varandra berättar respondenten att de gärna vill att kunder kommer in till den fysiska butiken, detta för att de då ska kunna använda sig av merförsäljning i båda kanaler. Detta menar de är möjligt för att det blir ett möte mellan säljare och konsument.

*“Det är därför man vill att de också kommer hit, så man får möta varandra. Då blir det den här merförsäljningen. Antingen merförsäljning av våra produkter på webshoppen eller om man har tur, den dag deras företag ska flytta så kanske man får leverera möblerna.”* (Lindelöf, 160427)

Asplund talar också om att de olika kanalerna är komplement till varandra på så sätt att många konsumenter söker information i den virtuella kanalen, för att sedan utföra köpet i fysisk butik. Kitchenlab märker också att konsumenter informationssökt på internet för att sedan komma in till den fysiska butiken för att känna på produkten eller ställa frågor, då de menar att vissa tycker att detta är enklare än att ringa eller skicka mail. Respondenten poängterar att det är svårt för en konsument att veta vad denne vill ha om produkten inte använts innan.

*“Ibland är det svårt att veta vad man ska ha om man inte använt produkten förut. Så till exempel den här[visar produkt] som finns i tre olika storlekar, så är det svårt att veta vilken man ska ha innan man har känt på dem. Sen så är det många som har lite frågor och då tycker de att det är lättare att komma in och fråga och köpa samtidigt än att hålla på och ringa eller skicka mail.”* (Asplund, 160418)

Asplund ser den virtuella kanalen främst som en informationssökningskanal, och den fysiska butiken som den huvudsakliga köpkanalen. Detta för att de just har mycket beställningsvaror som de menar att konsumenten gärna vill komma in i den fysiska butiken och titta och känna på, men de ser även att processen fungerar tvärtom, att en konsument först kommer till den fysiska butiken för att sedan



slutföra köpet i den virtuella butiken. Respondenten berättar att kanalerna fungerar som komplement till varandra, och att den virtuella butiken fungerar som en fördel för den fysiska. Ellui poängterar också att de inte ser de olika kanalerna som konkurrenter, eller att försäljning kan tas från den ena kanalen till den andra. Kitchenlab upplever inte heller att försäljning skulle tas från den ena kanalen till den andra.

*“Bara de vill handla så spelar det ingen roll. När folk handlar på nätet så ser man vart de bor, och ibland tänker man att de skulle lika gärna kunnat komma hit och handla men jag ser inga nackdelar. Bara de vill handla så är man nöjd.”* (Kitchenlab, 160414)

Asplund säger att internetbutiken gör dem mer tillgängliga. Kitchenlab nämner även att de fått fler kunder genom att ha flera kanaler, då konsumenterna som geografiskt sett befinner sig längre bort uppmärksammas dem på internet för att sedan välja att besöka deras fysiska butik. Asplund vill även att det för konsumenten ska kännas enhetligt, och att denne ska känna samma sak oavsett kanal. Detta gäller främst sortimentet, då urvalet av produkter är viktigt för dem. De vill inte att internetbutiken ska kännas för opersonlig. De gillar heller inte idén med frågeformulär utan vill finnas tillgängliga för telefonsamtal och annan personlig service vilken ska likna den de kan få i fysisk butik. De poängterar dock att de tycker att den virtuella butiken är bra eftersom att de inte planerar att öppna fler butiker.

*“Vi har ju samma sortiment, webshoppen är en del av butiken. Vi vill att kunden ska känna att det är samma sak, oavsett om kunden bor i Stockholm eller inte. Men det viktigaste... jaa... Det är kanske att kunden ska känna att urvalet är gjort på samma sätt, det är samma. Vi säljer liksom inte allt av ett varumärke utan väljer ut det vi tycker är bäst eller som är speciellt, och då vill vi liksom att kunderna ska känna att vi har gjort samma urval där. Att de ska kunna lita på vår smak eller på våra råd.”* (Asplund, 160418)

Respondenten från Lindelöf säger att den virtuella butiken till stor del fungerar som marknadsföring och för att visa upp vilka varumärken de tillhandahåller. Detta för att fler ska få kännedom om dem. Kitchenlab menar att det nästan är omöjligt att nå ut till alla konsumenterna via analog reklam. Det är lättare att synas på internet och lättare att göra reklam för företaget därigenom.

*“Bara för att vi ligger i Stockholm, så betyder inte det att alla i Stockholm vet att vi finns, och det är nästan omöjligt att via analog reklam, eller på analogt sätt nå ut till alla de människorna.”* (Kitchenlab, 160414)

Kitchenlab berättar att de kan testa hur produkter säljer i den virtuella butiken för att sedan köpa in produkten till den fysiska butiken om produkten säljer bra. De

menar att den virtuella kanalen är ett bra ställe för att testa vilka produkter som är populära. De säger också att den fysiska butiken fungerar som en kanal där de kan erbjuda sin kunskap till konsumenterna.

*“Eftersom att vi har en fysisk butik och kan ganska mycket så kan man komma hit och fråga oss saker. Vi märker att en del av våra konkurrenter inte kan så mycket om det de säljer.”* (Kitchenlab, 160414)

### **4.3 Utmaningar vid utnyttjande av flerkanalstrategi**

Lindelöf talar om att de egentligen skulle behöva ha större personalstyrka för att praktiskt publicera och presentera produkter i internetbutiken. Han menar att det tar oerhört lång tid att mata in samt redigera bilder och texter, och att det inte går att förutse hur tidskrävande det är om det inte gjorts tidigare. Han uppskattar att de just nu har 600 produkter på hemsidan, men att de inte lagt in allt de kan erbjuda eftersom det skulle ta för lång tid, och enligt Lindelöf inte vara lönsamt. Respondenten från Ellui tar upp att hon hade velat ha allt de har i den fysiska butiken i den virtuella också, men att detta inte varit möjligt på grund av tidsbrist. Hon fortsätter:

*“Det är väldigt tidskrävande. Så det ligger mycket jobb bakom. Men bara man har den tiden så kan jag inte så något negativt med det.”* (Ellui, 160420)

Den nackdel Kitchenlab ser med sin virtuella butik är att konsumentens förväntningar inte alltid går att leva upp till, då de förväntar sig en snabbare leverans än vad som är möjligt. De talar om att leverantörsproblem kan uppstå, och att det då är lätt att de tappar konsumenten.

*“När folk handlar på nätet så tror de att de ska få grejerna direkt när de trycker på köp. Det finns andra förväntningar, och folk är ganska otåliga när de köper på nätet. Är det något som vi inte har hemma och vi inte får hem det för att en leverantör strular är det ganska lätt att få skit för att man inte levererat inom den tid man förväntat sig. Så man är mer blottad på nätet kan man säga. Det är väldigt lätt för folk, som till exempel på restauranger, att vem som helst kan gå och sätta ett lågt betyg på tripadvisor eller vad som helst.”* (Kitchenlab, 160414)

Kitchenlab säger också att en nackdel med flera kanaler kan handla om lagret. Respondenten berättar att de har ett gemensamt lager för båda kanaler, vilket är lokaliserat i den fysiska butiken. Det innebär att en konsument skulle kunna beställa en produkt via internetkanalen samtidigt som en annan konsument köper samma produkt i den fysiska butiken.

*“Sen finns det ju andra nackdelar och det kan ju vara att någon beställer någonting och så har vi inte så mycket kvar av det så att vi hinner sälja det i butiken innan vi hinner packa det. Det har inte hänt så många gånger men det har väl hänt någon gång. Jag menar, vi har ju allt på hyllorna. Inte allt, men ganska mycket. Eftersom att det är en butik också. Då kan det ju hända att vi inte hinner se. Vi kollar orderarna hela tiden, men det skulle kunna hända att någon kommer in nu och tar något som vi bara har en kvar av samtidigt som någon beställer det på nätet.” (Kitchenlab, 160414)*

Ellui har uppmärksammat att det är viktigt att det hela tiden ser ut som att det händer något i den virtuella kanalen. Då hemsidan är uppbyggd så att de senast inlagda produkterna hamnar först på sidan så berättar hon att det är viktigt att aktivt arbeta med att lyfta upp de produkter som hamnat längre bak. Hon tar upp att det är enklare att skylta om i den fysiska butiken, men att samma sak måste göras i internetbutiken. Hon fortsätter och säger att detta var något de glömde i början. Då Asplund skulle öppna sin virtuella butik upplevde de det som svårt då det finns många olika plattformar att välja mellan. Respondenten säger att de hade tur som hade en kontakt som kunde hjälpa dem, men att det är “en djungel” om okunnighet finns gällande det tekniska. Kitchenlab medger att det egentligen var en slump att de öppnade en fysisk butik, då de tidigare enbart haft en internetkanal. Ingen av dem hade någon erfarenhet av att driva en fysisk butik.

*“Vi byggde en webshop med de första kanske tusen produkterna som vi har redan 2002 och lite drygt ett halvår fanns vi bara på nätet men det blev så jäkla trångt, vårt kontor, och då tänkte vi att det kostar lika mycket att ha en butik på nedervåningen och kontor på övervåningen. Vårt kontor i Hammarby sjöstad. Så det var egentligen en ren slump att vi öppnade en butik. Vi tänkte att då kan vi se om det går att sälja grejer i verkligheten också. Men ingen av oss har någonsin satt på en prislapp på en produkt i hela vårt liv, så vi ‘lekte affär’, men det gick över förväntan med tiden. Det tog ett tag att komma igång.” (Kitchenlab, 160414)*

Lindelöf menar att det medföljer ett dilemma med flera kanaler då den fysiska butiken är dyr i form av lokalkostnader, samtidigt som respondenten uttrycker att båda kanaler behövs för att lyckas.

*“Men jag tror ändå att man måste om man ska lyckas, att man har både och på något sätt.” (Lindelöf, 160427)*

Han exemplifierar detta dilemma med hans privata köp av kläder, då han brukar beställa från ett visst företags internetbutik och vet vilken storlek han har. De har nyligen ändrat storlekarna vilket innebär att han nu behöver returnera produkten och beställa ytterligare en gång för att testa sig fram. Han berättar att han hellre

hade velat att de hade en fysisk butik också där han kunde prova kläderna först, så att han slipper returnera dem.

*“Jag vill ändå att de tar den till en fysisk butik så att jag kan prova den, annars vet jag inte... varför ska jag handla där?” (Lindelöf, 160427)*

Lindelöf poängterar att det är ett problem för de fysiska butikerna att utvecklingen gått mot att alla numera informationssöker via de fysiska butikerna för att sedan genomföra köpet via internet när vetskap finns om vilken produkt som önskas. Han sätter sig in i en konsuments situation och säger att han ändå tror att de fysiska butikerna behöver finnas för att konsumenter vill kunna besöka butiken fysiskt. Han tar även upp att konsumenter vill kunna returnera produkter kanalöverskridande.

*“Om man köper på nätet så kan man gå och lämna tillbaka den i butiken och byta och det är ju grymt, det är så man vill ha.” (Lindelöf, 160427)*

Asplund talar om att den struktur de har, där deras produkter även säljs hos andra återförsäljare, “blir lite schizofren”. De nämner att de inte vill konkurrera mot dem men tvingas ändå göra det. Asplund vill finnas med på internet, och gör det också, men de tar upp att de märkt att det kostar mycket. Speciellt om de vill finnas med långt upp på sidor för informationssökning online. De menar på att de inte har tillgångarna för att jobba så, då de hellre lägger fokus på att kunna vara med på mässor och inte försumma kvaliteten på sina produkter.

*“Ändå såklart vill vi vara med på webben också. Men det kostar ganska mycket har vi märkt. Om man ska vara med när folk googlar eller så. Många jobbar med bara det, och vi har inte riktigt de tillgångarna till att göra det. Vi vill inte tumma på kvaliteten på våra möbler. Fokus ligger på att kunna vara med på mässor och sådär.” (Asplund, 160418)*

Lindelöf har förstått att många informationssöker via internet, och därför försöker de finnas där så mycket som möjligt. De jobbar mycket med länkstrategier, det vill säga att finnas längst upp vid en sökning. Detta är vad de lägger mest pengar på, då respondenten menar att marknaden inte nås annars.

*“För om man inte ligger där, då når man ju ingen. Då är det ingen som hittar en. Så det har vi märkt är superviktigt.” (Lindelöf, 160427)*

Ellui har märkt av problemet med att internetbutiken kan försvinna bland den stora massan av internetbutiker online, och att de skulle behöva jobba mer med denna kanal marknadsföringsmässigt. Detta då de tror att försäljningen skulle öka om denna kanal kom igång.

*“Det jag har märkt med webshoppen är att det är så lätt att den försvinner bland alla andra webbshoppar som finns, så det är väl den som vi har fått jobba mest med, och skulle behöva jobba ännu mer med och promote:a. För jag tror att, får man igång webshoppen så skulle man öka försäljningen väldigt mycket mer. Där finns det pengar.”* (Ellui, 160420)

Ellui menar att det finns nackdelar då ledningen är densamma, men att dessa är mindre i förhållande till de positiva. Hon tar upp att produkter ofta köps in till butiken som de själva tycker om och tror på, och då alla tre ägare är involverade kan det hända att någon/några säger nej till vissa produkter.

#### **4.4 Organisationsstruktur**

Kitchenlab uppmuntrar köp kanalöverskridande. Respondenten berättar att de kan hjälpa kunden att beställa en produkt via deras virtuella butik om denna inte finns tillgänglig i deras fysiska butik. Lagerstatus kan inte ses kanalöverskridande, men produkter kan returneras i den fysiska butiken även om köpet skett i den virtuella butiken och hämtning av varor kan ske i den fysiska butiken om beställning gjorts via deras virtuella butik.

*“Om någon kommer hit och vill ha någonting som vi inte har i butiken, till exempel. Då brukar vi visa dem det på nätet och så lägger vi en beställning, som om det vore en nätbeställning, åt den kunden. Så tar vi hem det, och antingen skickar vi hem det till dem eller så får de komma och hämta ut det här. Men på nätet kan man inte se lagerstatus i butik, men däremot kan du hämta ut produkten i butik. Men vi har inte den funktionen att det står ‘5 i lager på Birger jarlsgatan’, det har vi inte.”* (Kitchenlab, 160414)

*“Ja, man kan välja att hämta upp den, och man kan nog returnera också. Det händer väldigt sällan, men absolut. Det går.”* (Kitchenlab, 160414)

Ellui berättar att de utnyttjar integrerade kanaler på så sätt att produkttillgänglighet i lagret kan ses kanalöverskridande och retur accepteras oavsett i vilken kanal produkten är inköpt.

*“Ja, man kan inte se hur många men det står om de finns på lager eller ej.”* (Ellui, 160420)

Vid frågan om retur accepteras svarar respondenten:

*“Ja, absolut. Vi har inte öppet köp, men vi har bytesrätt.”* (Ellui, 160420)

De är öppna för idén om att kunna reservera produkter men applicerar inget sådant i dagsläget, eftersom de anser det svårt då kommittenterna de jobbar med oftast har

unika produkter. Detta innebär att det bara skulle kunna finnas ett exemplar av produkten, och gör denna tjänst svårare.

*“Nej, vi har inget sånt. Det skulle väl vara om man skickade ett mail. Men grejen är att de kommittenterna som vi har gör oftast unika grejer. Det finns oftast bara en upplaga så att... nej.”* (Ellui, 160420)

Lindelöf säger att de vill att den virtuella butiken och den fysiska butiken ska gå in i varandra, ha samma känsla och kännas som en enhet. Däremot har Lindelöf ingen delad marknadsföring, detta är dock framförallt beroende på att det inte marknadsförs så mycket i allmänhet. Ytterligare en anledning är att de antar att de har ett namn som är välkänt. En annan anledning till att det inte marknadsförs mycket är för att det är svårt att mäta effekterna av det.

*“Vi har nog ingen delad marknadsföring alls nu faktiskt. Men det blir ju naturligt i och med att det heter Selected Pieces by Lindelöf, folk vet ju i alla fall - våra företagskunder - de vet ju vad Lindelöf är. Men annars är det inte så mycket, vi marknadsför bara Selected Pieces. Men vi gör inte så jättemycket över huvud taget egentligen, förutom på nätet. Vi har varit med i lite tidningsannonser och sådär men det ger inte så mycket och vi kan inte mäta det. Det ger inte så mycket och det kostar jävligt mycket pengar.”* (Lindelöf, 160427)

Ellui håller sina kanaler koordinerade i form av marknadsföring och kampanjer. Då de har rea har de densamma i båda kanaler, och har de exempelvis en ny designer marknadsför de denna starkt i den fysiska butiken och lägger även upp detta på första sidan i den virtuella butiken. De har även ett eget magasin som de använder som marknadsföringskanal för alla sina försäljningskanaler. Marknadsför de en produkt så meddelas det även att den är tillgänglig i deras andra kanaler.

*“Till exempel när vi hade rea här så hade vi även rea på webshoppen. Och det vi promotear starkt här är om vi har en ny designer, och det kör vi även på första sidan på webshoppen. (...) Vi använder även vår egna magasindel som marknadsföringskanal.”* (Ellui, 160420)

De skulle helst vilja ha allt de har i den fysiska butiken i onlinebutiken, men detta har inte varit möjligt på grund av tidsbrist. De produkter som de märkt sålt bra i deras fysiska butik har de lagt på första sidan i deras virtuella butik, och marknadsfört starkare där.

Gemensam marknadsföring tillämpas hos Kitchenlab. De marknadsför till exempel i sin virtuella butik att de ska demonstrera hur en produkt fungerar i sin fysiska butik.

*“Och vi har demo här, alltså visar upp hur saker funkar här[den fysiska butiken]. Som i helgen så hade vi en väldigt speciell grill som vi visade upp och visade hur den funkar. Men det gjorde vi reklam för på nätet.”*  
(Kitchenlab, 160414)

Detta gäller även prissättningen, som ser likadan ut oavsett kanal. Hos Kitchenlab säger de att det är för att den virtuella butikens datasystem är synkroniserat med den fysiska butikens. Däremot berättar de också att de inte hade velat ha olika prissättningar även om det gick, detta på grund av konsumenternas uppfattning. De menar att många konsumenter först undersöker produkter online, för att sedan komma till butiken och förvänta sig samma pris.

*“Ja, jag tror inte att vi kan ändra det i vårt system. Det ligger automatiskt. Det som är på nätet synkas med vårt system som vi har i kassan. Så sätter man ett pris på nätet så blir det samma i vårt kassasystem.(...) Ganska många kollar saker på nätet. Det är sällan vi har någon sjuk rea, utan det brukar inte vara någon större skillnad. Och har man sett ett pris på nätet så vill man gärna att det ska vara så i butiken också när man kommer.”*  
(Kitchenlab, 160414)

Kitchenlab ser även att de kan erbjuda olika sorters service i de olika kanalerna. De menar att det finns olika sorters konsumenter som kräver olika sorters service. För konsumenter som inte har några frågor och vet vad de vill ha fungerar det att enbart använda den virtuella butiken. Vet de, tvärtom, inte vad de vill ha menar Kitchenlab att det är enklare att hjälpa konsumenterna på plats i den fysiska butiken.

Kitchenlab menar att det är positivt att kanalerna sköts av samma ledning, men medger att det hade varit svårskött om till exempel weblaget hade legat på ytterligare ett ställe istället för att vara på samma plats som den fysiska butiken. Eftersom att det är samma människor som jobbar med båda delarna tycker de att verksamheten är gemensam och ser kanalerna som komplement till varandra. De har lager för den virtuella butiken i anslutning till den fysiska butiken, och en anställd som packar paketen på plats. Respondenten sköter inköpen till både fysisk butik och virtuell butik. Han menar att de kanske inte hade känt samma koppling mellan kanalerna om de hade varit mer uppdelade.

*“Vår andra butik är väldigt liten, så där har vi haft vårt weblager förut men nu när vi flyttat det hit, eftersom att den här butiken är så stor, så är det väl bara enkelt att ha en stor butik och ett stort weblager på samma plats. Då kan man göra mycket större inköp. Så jag tror att det bara är bra. Hade vi haft weblaget på ett tredje ställe hade det nog varit lite krångligare, men nu är det ganska enkelt.”* (Kitchenlab, 160414)

Hos Ellui sköts båda försäljningskanalerna av respondenten. Respondenten sköter även packningen av produkterna och skickar iväg dem. Alla beslut går genom de tre ägarna på Ellui. Hon menar att de är alldeles för små för att det skulle funka på något annat sätt än att ledningen ser likadan ut för båda kanaler. Eftersom att de är ett så pass litet företag så är hela ledningen involverade i allt som sker, oavsett ansvarsområde.

*“Men webshoppen, det är bara jag som skickar iväg det. Packar ihop och skickar iväg det. Men sen kan man säga det att vi är tre ägare. Ska man ta in nånting så går man igenom om det är okej för alla.”* (Ellui, 160420)

Ellui nämner också att det inte finns utrymme för att ha två olika lager, och syftar på att lagret för de olika kanalerna skulle vara skiljt. Respondenten menar att det varken skulle funka praktiskt eller bli enhetligt om det inte fanns en samverkan mellan den fysiska och den virtuella butiken.

*“Vi är ett så litet företag så man är involverad i allt som sker, även om man har vissa områden som man har lite ansvar över så gör vi mycket ihop. Det skulle inte bli så enhetligt annars, det skulle inte funka. Om vi skulle ha ett lager till webshoppen och ett lager hit [den fysiska butiken], det finns inte ens den platsen. Det måste vara en samverkan mellan webshoppen och butiken här.”* (Ellui, 160420)

Även Asplund säger att de är så pass små att de gemensamt har insyn i båda kanalerna, och jobbar tätt ihop med att bestämma hur sortimentet ska se ut.

*“Vi jobbar väldigt tätt ihop med det. Vi kanske ser någonting på en mäsas eller utställning som man känner att, det här känns bra, eller det här kommer att funka bra på nätet eller det här vill vi visa finns i vår fysiska butik. Så vår webshop är som ett urval av vad som finns i butiken.”* (Asplund, 160418)

Asplund har ingen integration mellan kanalerna i form av information om den ena kanalen i den andra kanalen, till exempel att kunna se produkttillgänglighet eller att kunna returnera och reservera produkter kanalöverskridande. De har inte lagt resurser på att deras kanaler ska kommunicera med varandra på det sättet på grund av kostnaden.

*“Nej, det kan vi tyvärr inte. Man kan säkert göra det men det är också en kostnadsfråga om vi känner att det är värt att lägga ner pengar på att våra system skulle prata med varandra. Men det har vi inte gjort.”* (Asplund, 160418)



Asplund poängterar dock att om någon skulle kontakta dem angående en produkt så skulle de vara tillmötesgående. Att returer i allmänhet inte erbjuds kanalöverskridande är främst på grund av att de mestadels erbjuder beställningsvaror som inte är returnerbara. Asplund försöker integrera sina kanaler så mycket som möjligt när det gäller marknadsföring och kampanjer. De har ett gemensamt lager för kanalerna men detta är inte stort, vilket gör att de anser att det är svårt att till exempel ha samma rea i båda kanalerna. Då kan det hända att de säljer ut en produkt i enbart den ena kanalen.

*“Däremot så om det är någon rea så är det svårare, för vi har inte jättestort lager som vi rear ut så då blir det mer lokalt om det till exempel är något visningsex eller nåt som stått framme och då är det svårt att ta in den på webben också. Men har vi kampanjer så försöker vi ha det i både butik och webshop.” (Asplund, 160418)*

Lindelöf har mycket försäljning av beställningsvaror, och utöver dessa poängterar de att de helst inte vill få produkter returnerade, detta på grund av att de då blir fast med dem.

*“Man har ju ångerrätt och sådär. Men mycket av våra grejer är beställningsvaror i olika tyger. Vi har ju... och då finns inte den ångerrätten. Men det är också, helst vill vi inte ha tillbaka grejer, då sitter man ju där med dem.” (Lindelöf, 160427)*

Då “Selected pieces” är en mindre del av Lindelöf innebär detta en ytterligare dimension av organisationsstrukturen. Respondenten menar att de olika delarna av företaget smälter ihop, men att de även skiljer sig åt i dagsläget. Tanken är även att det ska vara delvis åtskilt, eftersom att deras sortiment delvis skiljer sig åt. Däremot menar respondenten att de i framtiden ska bli mer integrerade och ha mer liknande produkter. Han menar också att “Selected pieces” lika mycket finns för att sälja produkter som för att marknadsföra själva företaget, Lindelöf.

#### **4.5 Produktlinje, sortiment & lager**

Företagen uppger att de utnyttjar ett gemensamt lagerutrymme för både den fysiska butiken och den virtuella butiken. Det är endast Lindelöf som använder en lagerlokal skild ifrån butikslokalen. Deras arbetssätt innebär istället att de anlitar ett lagerföretag för att hantera all lagerhållning åt dem.

*“Vi har faktiskt inget eget lager utan vi hyr in oss på Inreco, heter det. Ett lager i Sollentuna, där många inrednings... som vi har jobbat. Och de killar som monterar åt oss jobbar också där så det är externt liksom. Så där tar vi alla stora projekt och det. Allting kommer dit och sedan körs det vidare.” (Lindelöf, 160427)*

De övriga butikerna tar emot, packar och skickar varor med hjälp av egen personal i anslutning till den fysiska butiken. Företagen uppger även att prissättningen på nätet och i butik är densamma, med undantag för den tillkommande fraktkostnaden vid köp i Elluis nätbutik.

Företagen uppger att sortimentet mellan de olika kanalerna delvis överlappar, men inte helt överensstämmer, både i fråga om vilka produkter som erbjuds och i fråga om sortimentets storlek. Lindelöf och Kitchenlab talar om att de erbjuder ett större sortiment i sin internetbutik än i sin fysiska butik eftersom de i den virtuella butiken inte behöver lagerhålla alla produkter, utan kan beställa dem efter att kunden genomfört köpet.

*“Vi har nog, säg tio tusen produkter. Men det får vi ju inte plats med här. Utan här har vi sådant som man mer köper ofta och på nätet har vi allt från smörknivar till stora grillar för flera hundra tusen så man kan ju ha mycket större bredd på nätet. (...) Ja precis, för om man ser vårt knivskåp där[den fysiska butiken] som säkert är typ störst i stan så är det över 200 knivar, men det finns så väldigt många fler knivar som vi inte har, och då har vi, säg, tusen till på nätet men det är ju så väldigt dyrt att ha allt hemma så då beställer vi efter kund har beställt.” (Kitchenlab, 160414)*

*“På hela webshoppen finns det egentligen ingenting i lager, än så länge. Ifall vi ser att en stol går hela tiden då kanske vi tar in så att det finns hela tiden men annars är det bara på beställning. Och det är både bra och dåligt men vi vill inte sitta med massor med lager liksom.” (Lindelöf, 160427)*

Att lagerhålla ett lika stort sortiment i fysisk butik som det sortiment som erbjuds på internet anses kosta för mycket. Asplund erbjuder ett större sortiment i sin fysiska butik än i sin internetbutik, då de anser att internetbutikens mest betydande funktion är att fungera som ett skyltfönster som visar upp ett urplock av det den fysiska butiken erbjuder. Denna fungerar därmed som marknadsföring för den ursprungliga, fysiska butiken. Asplund anser att det handlar om vad som är praktiskt möjligt, exempelvis undviker de att sälja sådant som lätt går sönder vid frakt i sin onlinebutik. De använder även den virtuella kanalen, med färre produkter, för att ge en bild av den fysiska kanalens verksamhet.

*“Nej, det är större i butik. webshoppen är ett litet utplock av det som finns i butiken. Och vi jobbar ganska mycket med att vi har tillfälliga produkter. Det ska finnas nyhetsvärde i det också. Sen kan det också vara grejer som känns svårare att skicka. Det är ganska mycket som om man ska ha det på webshoppen ska det gå att skicka till vem som helst vilket är svårare om det är något i glas eller något annat ömtåligt.” (Asplund, 160418)*

*“Ja, det är inte bara en köpkanal utan även att man letar information där och sedan kommer hit och vill se lite närmare (...) Så på det sättet är den ett hjälpmedel både för oss och för våra återförsäljare” (Asplund, 160418)*

Ellui uppger att de anpassar utbudet i butik beroende på säsong men låter exempelvis sommarkläder finnas kvar till försäljning i den virtuella butiken även under vinterhalvåret. De berättar även att deras ambition är att samtliga föremål från den fysiska butiken ska vara tillgängliga i internetbutiken, men att detta av praktiska skäl inte alltid är möjligt, till exempel då designern/kommittenten saknar produktbilder.

*“Nej, till exempel som under hösten och vintern, då plockade vi bort sommarkläder från butiken men vi hade kvar det på webshoppen. Och sen så finns inte allt som finns i fysisk butik på webshoppen. Det beror framförallt på att kommittenterna oftast har sina egna produktbilder, och om det är någon som inte har haft det och vi inte haft tid att fota så kommer inte de upp på webshoppen” (Ellui, 160420)*

Kitchenlab berättar att de i den fysiska butiken fokuserar på sådana produkter som används och köps ofta av en bredare målgrupp. De menar att de dessutom utnyttjar butiken som ett sätt att visa ett urval av mer intressanta produkter och förmedla vilken typ av företag de vill uppfattas som. På internet har de möjlighet att även erbjuda dyrare sällanköpsvaror eftersom de då kan beställa varan efter att kunden köpt den.

*“Eftersom att vi inte har plats för allting som finns i vårt sortiment i butiken så får man gallra och ta det som vi tycker är mest intressant att sälja. För det man har i butik representerar vilket företag vi är. Så vi försöker välja ut det som vi tycker är mest intressant att sälja. Sen kanske vi har saker på nätet som dels är lite mer sällanköp, det vill säga maskiner som kostar kanske 15 000-20 000 som är lite svårt att ha hemma för att det inte är så många som köper dem” (Kitchenlab, 160414)*

Lindelöfs verksamhet innefattar ytterligare en dimension då deras fysiska butik är uppdelad i två olika verksamheter under samma moderbolag. De menar att de har möjlighet att erbjuda ett större sortiment på internet men att sortimentet i övrigt inte skiljer sig åt mellan den fysiska och den virtuella butiken. Däremot skiljer sig sortimentet åt mellan Lindelöf och Selected Pieces då de till stor del riktar sig till olika målgrupper.

Kitchenlab upplevde att respektive försäljningskanal innehar lika mycket verksamhet. Asplund och Ellui menar att den fysiska butiken står för en långt större del av försäljningen. Hos Selected Pieces är det istället den virtuella butiken som säljer mer.

#### 4.6 Konsumenten och köpprocesser

Asplund berättar att de upplever att konsumenter i hög grad utnyttjar en kombination av företagets försäljningskanaler inför ett köp.

*“Det är väldigt många som tittar i webshoppen och sedan kommer till butiken och handlar. Så mönstret ser ju ut så, att man sitter hemma och rekar och sen kommer hit.”* (Asplund, 160418)

Kunden har i detta fall hittat företaget, alternativt samlat information om produkten, via en sökning på internet, för att sedan besöka den fysiska butiken innan konsumenten fattar beslut om köp. I intervjun med Lindelöf framkommer:

*“Det har varit så, en kund för två veckor sedan som köpte en dyr matta. Det var typ en sån, hittar oss på nätet och sedan kommer hit.”* (Lindelöf, 160427)

Lindelöf, Kitchenlab och Asplund uppger att detta framförallt gäller sådana varor som kunden gärna vill testa innan köp, så som en dyr kniv eller en soffa.

*“Om man bara surfar på nätet och, om du ska köpa en kniv, och bara ser en massa olika knivar. Så vet du inte vad det är för skillnad på dem så kommer du bara ta en. Här kan vi hjälpa dem att hitta rätt.”* (Kitchenlab, 160414)

*“För just om man ska köpa till exempel soffor - jag tror inte att man sitter och köper soffor - vi har en Amarose-soffa som kostar 90'000 som står där ute. Den köper man inte bara på nätet. Den vill man gärna komma och kolla på tyger, och vi vill ju ha hit dem så att man får en personlig - vi vill ju ha återkommande hela tiden.”* (Lindelöf, 160427)

Ellui menar att processen ofta börjar i butik och slutförs på nätet och ger exemplet att en kund till någon av de frisörer som arbetar i den butiksanslutna frisörverksamheten har sett produkten i samband med sitt besök på frisörsalongen och sedan beställt produkten via den virtuella butiken.

*“Man kan känna igen vissa namn som har beställt, och då kan man se att det är en kund från butiken. Då har de varit här, sett oss, och sen beställt.”* (Ellui, 160420)

Även Kitchenlab upplever tillfällena då en kund varit i butiken men sökt en produkt de för tillfället inte har i lager och därför istället beställt produkten i den virtuella butiken.

*“Om någon kommer hit och vill ha någonting som vi inte har i butiken, till exempel. Då brukar vi visa dem det på nätet och så lägger vi en beställning, som om det vore en nätbeställning, åt den kunden.”* (Kitchenlab, 160414)

Företagen uppger att de inte lägger resurser på att mäta eller undersöka konsumenternas köpprocess. Endast Kitchenlab utnyttjar ett system där de får reda på mer information om konsumenten än dennes namn och adress vid köp i den virtuella butiken. De uppger att de exempelvis har möjlighet att se besöksstatistik, hur många besök som leder till köp, vilken del av hemsidan de börjat på och så vidare. Däremot görs inga omfattande analyser av denna information för att förändra den virtuella butikens strategi.

*“Nej, det gör vi inte. Men däremot så uppskattar vi här[den fysiska butiken]. På nätet är det svårt att veta om någon kommer in första gången. Det är svårt att definiera vad som är vad. Om du går in på en sida första gången på en tisdag, men så handlar du inte. Men så handlar du på onsdagen. Har du gått in då och handlat eller inte? Så vi har inte gjort något sånt, inte alls faktiskt. Fast man kan ju se andra grejer på nätet. Typ, vart man klickar. Vad som är första landningssidorna. Det är sällan startsidan är den första som en kund går in på. Man mäter ju såna grejer istället, och så kan man se annat. Det finns verktyg så att man kan se som på en värmekarta hur de har klickat. Då kan man se vad det är som genererar klick.”* (Kitchenlab, 160414)

Respondenten från Lindelöf uppger att Selected Pieces by Lindelöf i lika hög grad riktar sig till business-to-business-kunder som till privatkunder, och att Lindelöf (moderbolaget) främst riktar sig till arkitekter. Ytterligare en viktig målgrupp är professionella heminredare.

*“Man vill åt företag, mindre företag eller bra privatpersoner som handlar för.. men det är också en sådan där. Vi på Selected Pieces försöker jobba mer med inredare, de som professionellt inreder hem, att de lägger sina beställningar hos oss.”* (Lindelöf, 160427)

De berättar att de upplever att samtliga av dessa kundgrupper hittar dem via internet, men att det främst är privatpersoner som genomför hela köpet i den virtuella butiken.

Asplunds kunder utgörs till störst del av återförsäljare och privatpersoner, och de menar att de har en yngre och mer blandad målgrupp i den virtuella butiken, samt att den lockar fler förstagångsköpare. Till den fysiska butiken på Sibyllegatan kommer många stamkunder som kontinuerligt använt sig av företaget under många år.

*“Här [internetbutiken] kanske vi har en mer blandad målgrupp liksom, allt från de som letar till sitt första hem, eller unga människor då. Eller de som är mer... Jamen vi har till exempel ett gammalt par som numera bor på ålderdomshem, och som liksom.. Jamen vi har ganska trogna kunder här [den fysiska butiken] . Som kommer hit, hem efter hem, och handlar. Men på webben däremot så känns det som att det är ganska många förstagångskunder. Och jag vet ju inte, jag ser ju bara ett namn så det är svårt att säga vem det är men man får känslan av att det är en yngre publik.” (Asplund, 160418)*

Ellui och Kitchenlab upplever att det främst är kundernas geografiska position som skiljer konsumenterna i den fysiska och den virtuella butiken åt. De når alltså en större geografisk målgrupp med hjälp av den virtuella butiken, men har i övrigt ingen information som tyder på ett annorlunda segment.

*“Skillnaden är väl, som vi ville med webshoppen, att man kan skicka ut i landet och även utomlands. Men det är även folk i Stockholm som beställer. Majoriteten är utanför Stockholm. Jag tror att de flesta kommer hit [till butiken] om man bor i Stockholm.” (Ellui, 160420)*

*“I storstockholm bor det väl 2 miljoner, men om man är på nätet kan man nå till nästan 10 miljoner. Nu kan inte alla de handla, men man når ju ut till många fler.” (Kitchenlab, 160414)*

Ellui uppger även att en stor del av försäljningen i den fysiska butiken utgörs av turister som tycker att det är spännande med mindre butiker och nya svenska designers.

*“Vi har sålt bäst i fysisk butik. Något vi märkte var att vi sålde mest till turister i somras.” (Ellui, 160420)*

På frågan om huruvida företaget ser något problem med att konsumenten utnyttjar flera kanaler innan köp eller ifall de föredrar att köpet görs i en viss kanal ser inget av företagen några nackdelar med denna typ av beslutsprocess hos konsumenten, så länge kunden faktiskt genomför köpet.

*“Nej, det kan jag inte säga. Bara de vill handla så spelar det ingen roll. När folk handlar på nätet så ser man vart de bor, och ibland tänker man att de skulle lika gärna kunnat komma hit och handla men jag ser inga nackdelar. Bara de vill handla så är man nöjd.” (Kitchenlab, 160414)*

*“Nej, det gör vi inte. Kanalerna fungerar som komplement till varandra.” (Asplund, 160418)*

“Nej, vi ser det inte så.” (Ellui, 160420)

“Då är vi.. men vi smälter ihop, vi är ju samma företag så det spelar ingen roll (...) Så det spelar ingen roll egentligen hur pengarna kommer in, ifall det är 1000 stolar som kommer in eller ett uppdrag som kommer in så att vi tjänar pengar, ett större uppdrag menar jag” (Lindelöf, 160427)

Lindelöf poängterar att de kan erbjuda bättre service och få en starkare relation till kunden vid ett personligt möte i butik och att detta i högre grad leder till merförsäljning.

“Precis så var det förra veckan med en matta sist. För 30 tusen. Som var jättenöjd och skickade ett mail att vi hade så bra service, det vart budat och allting, skrev och sa att nu ligger mattan här och är så snygg. De gjorde precis så som du säger, och sen så ska de köpa två mattor till, de återkommer. Och det är precis så vi vill ha det. Det är därför man vill att de också kommer hit, så man får möta varandra. Då blir det den här merförsäljningen.” (Lindelöf, 160427)

Lindelöf och Asplund nämner att de upplever att det är viktigt för kunden att bli erbjuden god service och att det främst är med detta de har möjlighet att konkurrera, i och med att det numera är lättillgängligt för konsumenter att redan i butik via internet få reda på om produkten säljs billigare i en annan butik. De anser sig istället erbjuda konsumenter en service genom ett genomtänkt och välinformerat urval av produkter, och att de därför främst riktar sig till kunder som värdesätter denna typ av service framför priskonkurrens.

“Det är kanske att kunden ska känna att urvalet är gjort på samma sätt, det är samma. Vi säljer liksom inte allt av ett varumärke utan väljer ut det vi tycker är bäst eller som är speciellt, och då vill vi liksom att kunderna ska känna att vi har gjort samma urval där. Att de ska kunna lita på vår smak eller på våra råd” (Asplund, 160418)

“Typ den där stolen från Poiat som ingen annan har... att det ska bli intressant att gå in på Selected Pieces. Så att det inte blir som alla de andra, på Länna möbler och Svenssons liksom. De har ju typ samma sak.(...) precis som det låter: “Selected Pieces”, selekterat.” (Lindelöf, 160427)

Båda företagen jämför även sin egen verksamhet med klädhandel över nätet och anser sig själva arbeta utifrån andra premisser då kunderna inte i lika hög utsträckning beställer hem en produkt de inte helt bestämt sig för.

## 5. ANALYS

*I följande avsnitt redogörs för hur den insamlade empirin förhåller sig till den teori som tidigare presenterats. Det inleds med en analys av synergier och utmaningar vid flerkanalstrategi och fortsätter med organisationsstruktur, produktlinje, sortiment och lager samt konsumenten och dess köpprocesser. Avsnittet avslutas med de tolkningar av studiens analysdel som är av värde för undersökningens slutsats.*

### 5.1 Synergier vid utnyttjande av flerkanalstrategi

Van Baal (2014) gör gällande att konsumenter, på grund av den tekniska utvecklingen, förväntar sig av företagen att de har flera försäljningskanaler och hälften av respondenterna, Lindelöf och Asplund, uppger att de valt att arbeta med flera kanaler för att utvecklingen av internet lett dem dit. Den andra hälften, Kitchenlab och Ellui, talar om tillgången till nya marknader, vilket Zhang et al. (2010) och Wallace, Giese & Johnson (2004) presenterar som en viktig fördel vid en flerkanalstrategi.

Zhang et al. (2010) tar upp att de olika kanalernas fördelar kan utnyttjas samtidigt som nackdelarna i största möjliga mån kan undvikas. Detta är återkommande hos respondenterna, då de alla ser kanalerna som komplement till varandra, och att den ena kanalen gynnas av den andra kanalen. Flera kanaler som kompletterar varandra kan skapa synergier då de är integrerade, detta på grund av den bredare konsumentservicen och det ökade upplevda värdet (Wallace, Giese & Johnson, 2004; Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008), vilket genomgående nämns av respondenterna då de ser den extra kanalen som ett sätt att erbjuda ytterligare service. Lindelöf beskriver detta som en dominoeffekt där merförsäljning är möjlig på grund av de kompletterande kanalerna. Att de kan informationssöka i en kanal och köpa i en annan kanal upplever de som en synergi och en tjänst gentemot konsumenten, vilket är genomgående hos respondenterna. Agatz, Fleischmann & van Nunen (2008) samt Zhang et al. (2010) visar på skillnaden i service mellan kanalerna och hur dessa olika fördelar kan användas, vilket även tas upp av respondenterna då de menar att konsumenter kan behöva nyttja båda kanaler inför och vid ett köp, då de till exempel kan vilja informationssöka online och sedan fysiskt känna på produkten eller ställa frågor. Dessa typer av fördelar, vilka hör till olika kanaler, tas upp av Zhang et al. (2010). Samma forskare ser även nackdelar med denna typ av "research shopping", vilket respondenterna i undersökningen inte ser prov på i sin verksamhet. Lindelöf nämner detta som en potentiell fara och som en anledning till att de arbetar aktivt med att synas på internet men poängterar också att de, på grund av sin konkurrensstrategi, inte upplever denna typ av sökningar som ett hot.



Ett sätt att skapa synergier är att utnyttja en kanal för att förbättra den andra kanalen (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008; Zhang et al. 2010). Kitchenlab nämner att de brukar testa hur vissa produkter säljer online för att sedan kunna tillämpa denna information på den fysiska butiken, där dessa produkter kan köpas in. De ser även sin fysiska butik som en kanal som förbättrar den virtuella, då de är kunniga inom området och där kan svara på frågor. Även Ellui ser vilka produkter som sålt bra i deras fysiska butik och använder då dessa på första sidan i sin virtuella butik. Asplund menar dock att detta arbetssätt är svårt att tillämpa då det tycks vara olika typer av produkter som säljer bra i den fysiska butiken jämfört med den virtuella butiken. Övriga respondenter utnyttjar inte medvetet sin virtuella butik som ett medel för att samla in information om konsumenter. Den virtuella butiken fungerar dock som ett sätt för dem att informera om den fysiska butiken och företaget i stort, då de når ut till fler via sin marknadsföring online än de skulle ha gjort via analog marknadsföring. Denna kanalöverskridande marknadsföring tas även upp i teorin där en kanal kan användas för att marknadsföra en annan (Zhang et al. 2010).

Respondenterna ser i allmänhet inte service online som sin största prioritet, utan ser snarare sin fysiska butik som källan till service och lägger mindre vikt vid detta online. Detta för att de vill att konsumenter ska kontakta dem personligen istället för att tillämpa frågeformulär, chatter eller animerade säljare, vilket i teorin nämns som ett försök till att efterlikna den typ av personliga service som finns i fysisk butik (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Respondenterna vill istället att konsumenterna kontaktar dem via telefon eller mail om de har några frågor, och har därför inte mycket information online. Enligt Kollmann, Kuckertz & Kayser (2012) behövs en ökad service online för att öka synergier och undvika kannibalisering men våra respondenter ser synergier, och ingen kannibalisering, utan att samtidigt se behovet av att förbättra servicen online.

## **5.2 Utmaningar vid utnyttjande av flerkanalstrategi**

Utifrån tidigare forskning finns ett antal olika potentiella utmaningar att hantera och ta ställning till vid införande av en flerkanalstrategi. En sådan potentiell nackdel vid utnyttjande av virtuell butik är att kunden vid sökande efter denna gör en sökning på internet som kan leda dem till en konkurrerande butik med ett bättre erbjudande (Neslin & Shankar, 2009; van Baal, 2014). Respondenterna i den utförda studien pekar visserligen på att det finns många konkurrenter på internet och att dessa i vissa fall försöker konkurrera med hjälp av en aggressiv prissättning, men detta anses inte vara ett stort hot då de anser sig själva konkurrera med andra värden än pris, och att de på denna punkt är överlägsna de butiker en kund av misstag kan finna via internet.

Ännu en utmaning vid införandet av en ytterligare försäljningskanal är att den erfarenhet som finns från den tidigare verksamheten inte nödvändigtvis är relevant i den nya kanalen (Zhang et al. 2010). Detta är en aspekt som nämns av både

Asplund och Kitchenlab, trots att deras verksamheter expanderade åt motsatta håll i fråga om vilken typ av försäljningskanal som startades först. Även om de nämner att det var en utmaning vid uppstart tycks de dock inte längre vara bekymrade över skillnader mellan verksamheterna och de olika lärdomar det medfört. En relaterad utmaning är att specialiserade färdigheter inte nödvändigtvis kan utnyttjas lika effektivt vid en flerkanalstrategi, (Agatz, Fleischmann & van Nunen, 2008; Zhang et al. 2010) men inte heller detta nämns eller uppfattas som ett stort problem hos respondenterna.

### **5.2.1 Kannibalisering**

Den tidigare forskning inom flerkanalstrategi som presenterades i teoriavsnittet har visat på en stor farhåga för att den nya försäljningskanalen skulle ta över, kannibalisera, försäljning från den ursprungliga kanalen. När detta fenomen sedan undersökts i diverse studier har det framkommit att detta sällan orsakar problem för de företagen som utnyttjar en flerkanalstrategi (van Baal, 2014). Detta stämmer överens med upplevelserna hos de företag som ingått i denna studie. Då ämnet berördes i intervjuerna tycktes ingen av respondenterna ha reflekterat över att detta kan innebära en nackdel för företaget. Detta är inte nödvändigtvis ett bevis på att kannibalisering inte förekommer, då kannibalisering eventuellt kan finnas men, i linje med van Baals (2014) forskning, maskeras av en kundlojalitet som spänner över flera olika försäljningskanaler.

## **5.3 Organisationsstruktur**

I teorin nämns att olika former av organisationsstruktur samt olika grad av integration och harmonisering passar olika företag (Zhang et al. 2010; van Baal, 2014). I denna studie har mindre företag undersöks och alla intervjuade respondenter har kanaler som är integrerade och harmoniserade med varandra. Även organisationsstrukturen i form av hur ledningen ser ut har mycket få skiljaktigheter dem emellan. Det tas i teorin upp att samarbete mellan kanalerna är ovanlig på grund av den strukturella skillnad som finns dem emellan (Zhang et al. 2010; Herhausen et al. 2015). Detta har dock inte denna studie visat prov på, då all empiri visar ett samarbete mellan kanalerna. Respondenterna nämner utmaningar med den virtuella kanalen och tar upp strukturella skillnader såsom lagerhållning, men ser inte detta som ett problem för samarbetet kanalerna emellan. Då ledningen är densamma för båda kanaler hos samtliga respondenter ser de kanalerna som en enhet, istället för att de skulle vara separerade och konkurrera om konsumenter. Neslin & Shankar (2009) visar också att koordinerade kanaler bör tillämpas istället för att hålla dem separerade. Att kanalintegration är det mest gynnsamma strukturvalet för en flerkanalåterförsäljare tas även upp av Herhausen et al. (2015).

## 5.4 Produktlinje, sortiment & lager

Berman & Thelen (2004) visar att produktsortiment som inte överlappar alls mellan kanalerna ger ett inkonsekvent uttryck och kan skada företaget. Vidare tas upp att en allt för stor överlappning mellan försäljningskanalerna ökar risken för kannibalisering. Respondenterna i denna studie har ett delvis överlappande sortiment och uppger i flera fall att ett enhetligt sortiment mellan de olika försäljningskanalerna är en central del av deras konkurrensstrategi. De uppger även att returnering av produkter sker i så liten utsträckning att de inte upplever detta som ett problem för företaget.

Respondenternas sortiment i de olika kanalerna skiljer sig i storlek. Häften av dem, Kitchenlab och Selected Pieces by Lindelöf, har ett större utbud i den virtuella butiken, vilket är i likhet med det Agatz, Fleischmann & van Nunen (2008) visar, nämligen att virtuella butiker i högre grad än fysiska erbjuder en bredare produktlinje. Respondenterna ansåg, i enighet med det Zhang et al. (2010) visar, att det är alltför dyrt att lagerhålla ett lika stort sortiment i fysisk butik som i den virtuella kanalen. Däremot har den andra hälften av respondenterna, Asplund och Ellui, ett större sortiment i sin fysiska butik än i sin virtuella butik. Kitchenlab uppmuntrar köp i den virtuella kanalen om produkten är slut eller inte finns tillgänglig i fysisk butik, i enighet med det Zhang et al. (2010) visar om flerkanalåterförsäljare med ett större virtuellt sortiment. Berman & Thelen (2004) visar i sin studie på att produkter som har en högre grad av specialisering främst kan erbjudas i virtuell butik, vilket stöds av Kitchenlab som nämner att de har ett större sortiment av denna typ av varor i sin internetbutik.

Alla respondenter använder ett koordinerat lager för båda kanaler. Hos tre av fyra undersökta företag var detta lager beläget i anslutning till den fysiska butiken. Agatz, Fleischmann & van Nunen (2008) ger den fysiska butiken som exempel då de nämner att flerkanalåterförsäljare har möjligheten att samla sitt varulager för de olika kanalerna på samma ställe. På så sätt kan de uppnå en synergieffekt genom att använda sig av en tidigare outnyttjad resurs, i det här fallet lagerutrymme, utan ökade kostnader.

## 5.5 Konsumenten och köpprocesser

Den tidigare forskning som visar på en stark tendens hos konsumenter att inför ett köp utnyttja flera olika försäljningskanaler (Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan, 2005; Ansari, Mela & Neslin, 2008; Zhang et al. 2010) får stöd i studien, då samtliga företag som intervjuades upplevde att detta var en vanlig företeelse. Detta var mest påtagligt vid köp av produkter av en natur som leder till högre engagemang hos konsumenten, vilket också poängterats som en viktig aspekt av Pucinelli et al. (2009). Fenomenet tar sig främst uttryck genom att kunden samlat information om en produkt via den virtuella butiken, för att sedan besöka den

fysiska butiken och inhämta mer fysisk information, så som exakt färgval och känsla. Detta var även den process som föredrogs av både Asplund och Lindelöf, då de anser att de kan erbjuda bättre service till kunderna då de besöker den fysiska butiken, och på så sätt uppnå en högre kundlojalitet och i förlängningen ökad merförsäljning. Att en fysisk kontakt skulle leda till högre lojalitet och merförsäljning är, med utgångspunkt i forskning av Pucinelli et al. (2009), inte oväntat då konsumentens minne har stor inverkan på köpprocessen, och vår förmåga att minnas stärks av upplevelsen av fysisk färg och känsla enligt denna forskning. En fysisk kontakt ger även företaget en ökad möjlighet att påverka kundens upplevelse av dess atmosfär och dennes affekt. Detta eftersom dessa två faktorer påverkas av butiksmiljö respektive ett sammanvägt intryck av omgivning, service och anställdas bemötande (Pucinelli et al. 2009). Detta ger ytterligare en förklaring till att respondenterna upplever att kontakt av detta slag leder till ökad kundlojalitet.

Tidigare teori nämner även att en konsuments kostnad vid köp inte enbart innefattar priset på produkten, utan även aspekter så som informationssökning, resor och transporter (Kollmann, Kuckertz & Kayser, 2012). Också Balasubramanian, Raghunathan & Mahajans (2005) forskning visar på denna aspekt, vilket benämns som den instrumentella nyttan konsumenten upplever i samband med köp. Flera av de intervjuade företagen berättade i intervjun att de såg internetbutiken som ett sätt att minska sådana kostnader och därmed öka den instrumentella nyttan för kunden. Detta antingen genom att internetbutiken ansågs fungera som en typ av skyltfönster för att informera om vilka produkter som erbjuds i den fysiska butiken, eller genom att erbjuda frakt av produkter till de kunder som bor avlägset. På så sätt kan både kostnader för informationssökning och transportkostnader för kunden minskas, och därmed öka kundens upplevda värde av tjänsten. Kundernas upplevda värde påverkas även av vad det huvudsakliga målet med deras inköp är (Pucinelli et al. 2009). Då kunder söker en angenäm shoppingupplevelse och inte enbart en viss produkt till lägsta möjliga pris förändras de faktorer som kan öka den icke-instrumentella nyttan för kunden, bland annat ökar betydelsen av personlig service och en positiv upplevelse av butiksmiljön (Balasubramanian, Raghunathan & Mahajan, 2005). Även detta var aspekter som nämndes av flera av de intervjuade företagen, som även poängterade att det var sådana aspekter de konkurrerade med, och inte med att pressa priset på sina produkter.

Tidigare teori menar att en fördel som erbjuds med virtuella butiker är möjligheten att inhämta information om konsumenter och deras köpprocess i och med möjligheter att mäta rörelser på internet, samt behovet av att inhämta information om namn och adress vid transport av produkter (Zhang et al. 2010). Neslin & Shankar (2009) samt Zhang et al. (2010) påpekar samtidigt att detta även kan utgöra en utmaning för företagen, på grund av svårigheten att kombinera information insamlad i olika kanaler. Inget av de undersökta företagen utnyttjar denna typ av teknik för medveten analys. Det enda företag som tycktes använda

möjligheten till detta var Kitchenlab, men de poängterade också att de inte använde denna information till några strategiska förändringar av verksamheten. De intervjuade företagen tycks alltså uppleva en sådan utmaning, då de i flera fall inte har information om hur insamling av denna typ av data kan ske, än mindre hur de på ett strategiskt sätt kan bearbeta och analysera den för att förbättra den egna strategin.

## 5.6 Tolkning

Två av de undersökta företagen arbetar till stor del med beställningsvaror, vilket påverkar hur de konkurrerar på internet. Detta kan vara en anledning till att dessa företag inte anser att konkurrensen online är ett hot. Det påverkar även konsumentens köpprocess, verksamhetens utnyttjande av lagerutrymme och returnering av produkter. Inför köp av en beställningsvara har konsumenten flera val i fråga om produktens utformning att ta ställning till, vilket ytterligare ökar sannolikheten att de kommer att vilja besöka den fysiska butiken inför köpet. Dessutom blir köpet i detta fall förknippat med högre risk då beställningsvaror inte omfattas av lagen om ångerrätt, och därför sannolikt skapar ett högre engagemang hos konsumenten. Angående lagerhållning är dessa företag inte begränsade av lagerutrymme när de fattar beslut om vilket sortiment de ska erbjuda kunden. Det lager Asplund och Lindelöf erbjuder är visserligen begränsat, men begränsas av deras affärsstrategi, som innebär att ge service i form av ett välinformerat urval, snarare än lagerutrymme. På grund av att de produkter som erbjuds är beställningsvaror så omöjliggör detta returer. Det är därför svårt att jämföra med tidigare presenterad teori.

Två av de undersökta företagen, Asplund och Ellui, erbjuder ett mindre sortiment i sin virtuella butik än i den fysiska, trots att tidigare forskning gör gällande att det motsatta fallet är vanligare. Att detta skiljer sig skulle kunna bero på att tidigare forskning inte berört företag i denna bransch och denna skala, alternativt att företagen själva valt att fokusera mer på den fysiska butiken och därför inte utnyttjar den potential till brett sortiment som den virtuella butiken har. Det kan alltså finnas flera anledningar till att den teori som säger att en virtuell butik ofta har ett bredare sortiment än en fysisk butik (Berman & Thelen, 2004) inte får starkt stöd i denna studie.

I tidigare forskning nämns organisationsstruktur som en påverkande faktor vid utformningen av ett företags flerkanalstrategi (Herhausen et al. 2015). Samtliga företag som intervjuats inom ramen för denna undersökning har uppgett att styrningen av de olika försäljningskanalerna sker på ett mycket integrerat sätt och av samma personer. Detta är sannolikt en följd av att företagen är så pass små att de inte behövt delas in i olika avdelningar beroende på funktion. Hade företagens verksamhet bedrivits i större skala hade de kanske behövt anpassa organisationsstrukturen till detta genom ett mer uppdelat arbete, vilket också hade

påverkat graden av harmonisering och integrering mellan försäljningskanalerna. Till exempel nämner Kitchenlab att deras verksamhet troligen fungerat sämre om kanalerna inte styrts av samma personal och i samma lokal. Att prissättningen kan se olika ut mellan kanalerna är något som tas upp i tidigare teorikapitel, men som inte påvisas i denna studie. Detta kan just bero på att organisationsstrukturen är integrerad. I och med att försäljningskanalerna i de undersökta företagens fall styrs av samma ledning, både i fråga om beslutsfattande och i fråga om den dagliga verksamheten, blir det enligt respondenterna naturligt att de i hög grad integreras med varandra. Detta kan också vara en anledning till att företagen själva inte visar några reflektioner om potentiella negativa effekter av kannibalisering. När försäljningen i samtliga försäljningskanaler styrs av samma person, uppkommer inte en sådan rivalitet mellan försäljningskanalerna. Liksom diskuterat tidigare är detta inte nödvändigtvis ett tecken på att kannibalisering inte uppstår, utan enbart att denna inte uppfattas som ett problem inom företaget. Graden av överlappning mellan kanalerna gällande produktsortiment tas också upp, där det framkommer att respondenterna har ett delvis överlappande sortiment. Detta skulle innebära att de ligger på en bra nivå för att inte öka risken för kannibalisering och kan vara en anledning till att kannibalisering inte upplevs.

Hade företagen utfört mätningar om hur försäljningen i kanalerna påverkar varandra och huruvida företagens intäkter ökar till följd av införandet av en flerkanalstrategi, det vill säga om försäljningsintäkterna ökar mer än de kostnader som uppstår i samband med ytterligare en försäljningskanal, hade deras åsikter om kannibalisering potentiellt varit annorlunda. Att denna typ av mätningar inte utförs kan vara ytterligare en följd av företagens storlek. I intervjuerna framkommer att de inte lägger resurser på att mäta konsumenters köpprocesser. Hade det gällt företag med fler resurser och en verksamhet i större skala hade ledningen för företagen kanske sett större anledning till att utföra denna typ av mätningar, för att sedan kunna anpassa sin försäljningsstrategi utifrån detta.

## 6. SLUTSATS

*Frågeställningen uppsatsen ämnar besvara berör hur flerkanalåterförsäljare upplever att de olika försäljningskanalerna bör kombineras för att uppnå konkurrens fördelar. Stycket nedan presenterar undersökningens slutsatser utifrån denna frågeställning.*

Små flerkanalåterförsäljare använder sig av en integrerad organisationsstruktur där kanalerna används som komplement till varandra och styrs av en gemensam ledning. En viktig faktor för att uppnå konkurrens fördelar anses vara att kanalerna genom marknadsföring och produktsortiment ska kommunicera en enhetlig bild av företaget till konsumenterna, framförallt i de fall där ett välinformerat urval anses vara en betydelsefull del av den service som företaget konkurrerar med. De undersökta företagen upplever det även som en fördel att respektive kanaler fungerar som marknadsföring för varandra. Genom att konsumenter uppmuntras att kombinera de olika försäljningskanalerna inför ett köp menar företagen att de ökar det värde de kan erbjuda sina kunder.

Ett oväntat bidrag med studien är att respondenterna enbart ser kanalerna som komplement till varandra, och att de främst ser en ytterligare kanal som ett sätt att utöka servicen som erbjuds inom den första kanalen. Även företagens positiva inställning till konsumentens kombinerande av försäljningskanaler inför ett köp skiljer sig ifrån författarnas förväntningar. Kombinerandet av försäljningskanaler leder enligt denna studie inte till att företagen upplever kannibalisering.

## 7. AVSLUTANDE DISKUSSION

*I följande kapitel ges reflektioner om möjliga förklaringar till de resultat som framkommit i undersökningen, samt exempel på vad dessa tolkningar kan innebära. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.*

Det tas i tidigare analys upp att hälften av respondenterna valt att arbeta med flera kanaler för att utvecklingen lett dem dit, och även fast det också tas upp att detta är en god anledning eftersom att detta är en förväntan från konsumentens sida, så anser denna studies författare att det också krävs en strategisk tanke bakom beslutet. Detta grundar sig i den teoretiska genomgång som presenterats, där flera för- och nackdelar tas upp med en flerkanalstrategi. Om inte företagen känner till all potential anser författarna till denna studie att de inte heller kan utnyttja den.

Tendenser av konsumentanalys kan ses hos några av respondenterna, men det framkommer också att det är tämligen omedvetet. Detta ser författarna till denna studie som en ytterligare fara med att öppna upp för flera kanaler innan en konkret strategi för detta har utvecklats. Författarna är medvetna om att företagen anser att en mätning och insamling av data är svårt i detta avseende, men detta anses enligt författarna till denna studie utgöra ytterligare en anledning till varför medvetenhet kring en flerkanalstrategi är av största vikt.

Det kan även diskuteras om respondenterna ser den fulla potentialen av service online vid en flerkanalstrategi. De vill gärna ha samma service online som i den fysiska butiken, eftersom samma intima känsla eftersträvas online, men detta sker inte genom att förbättra servicen online. Detta kan dock vara ett utav problemen med att en ytterligare kanal öppnas utan att utveckla en flerkanalstrategi, då skillnaden i de olika kanalerna inte fullständigt förstås. Då kunskap och erfarenhet enbart finns från en kanal verkar denna tillämpas även på den andra kanalen, vilket innebär att de strukturella olikheterna förbises. Beträffande bristen på erfarenhet vid expansion mot en flerkanalstrategi tror författarna till denna studie att en förståelse för dessa strukturella olikheter krävs för att kunna utnyttja alla de fördelar som finns med att vara en flerkanalåterförsäljare, och samtidigt undvika nackdelarna. Ingen kannibalisering ses hos respondenterna, vilket kan motsäga att förbättrad service online skulle behövas. Däremot utgår denna studie från företagens egna perspektiv, och i tidigare teoriavsnitt visas att dold kannibalisering kan förekomma. Det framkom att respondenterna hade kanaler som till hög grad var harmoniserade. Detta skulle innebära att konsumentlojaliteten ökar, vilket kan maskera hög kannibalisering. Då en ytterligare kanal hos hälften av respondenterna främst öppnades på grund av att utvecklingen lett dem dit, måste konsumentlojaliteten vara i fokus. Denna slutsats dras utifrån att van Baal (2014) nämner att konsumenter kan tappa tillit till företag som inte har en fysisk butik och att konsumenter kan tycka att det är en självklarhet att företag har en internetbutik. Att högre kundlojalitet



eftersträvas nämns även av hälften av respondenterna. Företagen kanske inte upplever kannibalisering, men det betyder alltså inte nödvändigtvis att det inte existerar.

Studien har undersökt design- och inredningsföretag av mindre storlek, vilket påverkar undersökningens utfall. Faktorer så som konsumentens köpprocess påverkas av naturen av den bransch företagen ingår i, och organisationsstrukturen påverkas av att antalet anställda är litet. Detta är av betydelse vid resultatet av denna undersökning i förhållande till den tidigare forskning som menar att konsumentens köpprocess påverkas av vad det egentliga målet med konsumtionen är. Respondenterna säger att de ser att kunder i hög grad utnyttjar flera försäljningskanaler. Detta kan vara en följd av produkternas natur, det vill säga att de ofta har ett högt pris och är sådana produkter som är synliga för konsumentens bekanta. Detta antingen då hen bär ett klädesplagg eller smycke men också då det är synligt i hemmet i form av inredning. Därmed bidrar denna typ av produkter till identitetsbyggande och är ofta förknippade med ett högt engagemang hos konsumenten. Av detta följer att konsumenten i allmänhet söker mer information inför köpet och också utnyttjar flera kanaler för detta. Hade undersökningen innefattat företag inom en annan bransch med produkter av en annan karaktär hade utfallet sannolikt påverkats.

Utfallet kan också ha påverkats av det faktum att de kontaktade företagen själva utsåg en person som de tyckte var lämplig att delta i intervjuerna, vilket innebär att respondenterna inte nödvändigtvis var de personer på respektive företag med störst insikt i företagets strategier. Varje respondent svarade också utifrån den egna positionen på företaget, vilket kan påverka dennes svar. Hade studien innefattat flera respondenter med olika roller från varje företag hade detta givit en mer omfattande och tillförlitlig bild av de olika företagens arbete med flerkanalstrategi.

## **7.1 Förslag på fortsatt forskning**

Ett intressant tema för fortsatt forskning skulle vara frågan om hur utformningen av en flerkanalstrategi skiljer sig åt beroende på företagets och verksamhetens storlek. På ett större företag där avdelningar konkurrerar om resurser hade det kanske varit av större betydelse vilken avdelning som genomför den slutliga försäljningen av produkten. En sådan undersökning skulle exempelvis kunna genomföras i form av en komparativ studie där skillnader söks i de olika företagens sätt att utforma sin strategi i fråga om organisationsstruktur, lagerhållning och undersökningar, samt även hur representanter för olika avdelningar inom samma företag ser på kannibalisering.

Det vore också av intresse att vidare undersöka hur konsumentens grad av engagemang i köpet påverkar dess förflyttning mellan försäljningskanaler inför ett köp. Denna typ av studie skulle kunna innefatta företag ur olika branscher

alternativt fokusera mer specifikt på produkter inom samma bransch men förknippade med olika grad av risk och engagemang hos konsumenten. Relaterat till detta är frågan om hur företag själva kan styra konsumentens kanalval med hjälp av en ökning eller begränsning av den typ av service som erbjuds i de respektive kanalerna, vilket är ytterligare ett tema som skulle vara lämpligt för fortsatt forskning. Tidigare forskning har gjort gällande att företag i allmänhet erbjuder ett större sortiment i sin virtuella butik än i den fysiska. Detta skiljer sig åt bland studiens respondenter. Därför skulle även fortsatt forskning kring vilka egenskaper hos företaget som påverkar dess strategiska val i denna fråga vara intresseväckande.

## REFERENSER

### Vetenskapliga artiklar

Agatz, Niel A.H. Fleischmann, Moritz & van Nunen, Jo A.E.E. (2008) "Efulfillment and Multi-channel Distribution — A Review," *European Journal of Operations Research*, 187(2), ss. 339–56

Ansari, Asim. Mela, Carl F. & Neslin, Scott A. (2008) "Customer Channel Migration", *Journal of Marketing Research*, 45(1), ss. 60-76

Badrinarayanan, Vishag. Becerra, Enrique. Kim, Chung-Hyun & Madhavaram, Sreedhar. (2012) "Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: initial evidence from the U.S. and South Korea", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.40(4), ss.539-557

Bakhshi, Hasan & Throsby, David (2014) "Digital complements or substitutes? A quasi-field experiment from the Royal National Theatre" *Journal of Cultural Economics*, .38(1), ss.1-8

Balasubramanian, Sridhar. Raghunathan, Rajagopal & Mahajan, Vijay (2005) "Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), ss. 12-30

Basu, Amit. & Muylle, Steve. (2003) "Online support for commerce processes by web retailers", *Decision Support Systems*, 34(4), ss. 379-395

Berends, Hans. Vanheverbeke, Wim. & Kirschbaum, Robert. (2013) "Knowledge management challenges in new business development: Case study observations", *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(4), ss. 314-328

Berman, Barry & Thelen, Shawn (2004),"A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), ss. 147 - 156

Biswas, Abhijit. & Krishnan, Ram. (2004) "The internet's impact on marketing: introduction to the JBR special issue on marketing on the web-behavioral, strategy and practices and public policy", *Journal of business research*, 57(7), ss. 681-684

Biyalogorsky, Eyal & Naik, Prasad (2003) "Clicks and Mortar: The Effect of On-line Activities on Off-line Sales", *Marketing Letters*, 14(1), ss. 21-32

Chandy, Rajesh K & Tellis, Gerard J (1998) “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize”, *Journal of Marketing Research*, 35(4), ss. 474-487

Dholakia, Utpal M. Kahn, Barbara E. Reeves, Randy. Rindfleisch, Aric. Stewart, David & Taylor, Earl (2010) ”Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment”, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), ss. 86–95

Doherty, Neil F. & Ellis-Chadwick, Fiona (2010) “Internet retailing: the past, the present and the future”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(11/12), ss. 943-965

Gensler, Sonja. Verhoef, Peter C. & Böhm, Martin (2012) ”Understanding consumer ’s multichannel choices across the different stages of the buying process”, *Marketing Letters*, 23(4), ss. 987-1003

Grewal, Dhruv. Lyer, Gopalkrishnan R & Levy, Michael (2004) “Internet retailing: enablers, limiters and market consequences”, *Journal of business research*, 57(7), ss. 703-713

Herhausen, Dennis. Binder, Jochen. Schoegel, Marcus & Hermann, Andreas (2015) “Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration”, *Journal of retailing*, 91(2), ss. 309-325

Hitt, Michael A. Keats, Barbara W & DeMarie, Samuel M (1998) “Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century”, *Competitiveness and Global Leadership in the 21st Century*, 12(4), ss. 22-42

Hung, Lun-ping (2012) “Discovering patterns of online purchasing behaviour and a new-product-launch strategy”, *Expert Systems*, 29(4), ss. 411-425

Keen, Cherie. Wetzels, Martin. de Ruyter, Ko & Feinberg, Richard (2004) “E-tailers versus retailers: Which factors determine consumer preferences”, *Journal of Business Research*, 57(7), ss. 685-695

Kollmann, Tobias. Kuckertz, Andreas & Kayser, Ina (2012) “Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online–offline multichannel systems”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), ss. 186-194

Lee, Kun Chang, Chung, Nambo & Lee, Sangjae (2011) “Exploring the influence of personal schema on trusttransfer and switching costs in brick-and-clickbookstores”, *Information and management*, 48(8), ss. 364-370

Neslin, Scott A & Shankar, Venkatesh (2009) “Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions”, *Journal of interactive marketing*, 23(1), ss. 70–81

Payne, Adrian & Frow, Pennie (2004) “The role of multichannel integration in customer relationship management”, *Industrial Marketing Management*, 33(6), ss. 527-538

Puccinelli, Nancy M. Goodstein, Ronald C. Grewal, Dhruv. Price, Robert. Raghurir, Priya & Stewart, David (2009) “Customer experience management in retailing: understanding the buying process”, *Journal of retailing*, 85(1), ss. 15-30

Rangaswamy, Arvind & Van Bruggen, Gerrit H (2005) “Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue”, *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), ss. 5-11

Rohm, Andrew J. & Vanitha, Swaminathan (2004) “A typology of online shoppers based on shoppingmotivations”, *Journal of business research*, 57(7), ss. 748-757

Rosenbloom, Bert (2007) “Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems”, *Industrial Marketing Management*, 36(1), ss. 4-9

Saeed, Khawaya A. Grover, Varun & Whang, Yujong (2003) “Creating Synergy with a Clicks and Mortar Approach”, *Communications of the ACM*, 46(12), ss. 206-212

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

Sharma, Arun & Sheth, Jagdish N (2004) “Web-based marketing: the coming revolution in marketing thought and strategy”, *Journal of business research*, 57(7), ss. 696-702

Van Baal, Sebastian (2014) ”Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing”, *Journal of retailing and consumer services*, 21(6), ss. 1038-1046

Van Birgelen, Marcel. de Jong, Ad & de Ruyter, Ko (2006) "Multi-Channel Service Retailing: The Effects of Channel Performance Satisfaction on Behavioral Intentions", *Journal of retailing*, 82(4), ss. 367-377

Verhoef, Peter C. Neslin, Scott A & Vroomen, Bjorn (2007) "Multichannel Customer Management: Understanding the Research Shopper Phenomenon", *International journal of research in marketing*, 24(2), ss. 129-144

Wallace, David W. Giese, Joan L. & Johnson, Jean L (2004) "Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies", *Journal of retailing*, 80(4), ss. 249-263

Web, Kevin L & Lambe, Jay C (2007) "Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework", *Industrial Marketing Management*, 36(1), ss. 29-43

Yrjölä, Mika (2014) "Value Creation Challenges in Multichannel Retail Business Models", *The Journal of Business Models*, 2(1), ss.89-104

Zhang, Jie. Farris, Paul W. Irvin, John W. Kushwaha, Tarun. Steenburgh, Thomas J & Weitz, Barton A (2010) "Crafting integrated multichannel retailing strategies", *Journal of interactive marketing*, 24(2), ss. 168-180

### **Tryckta källor**

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. 2011. *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. 1:13. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. 2008. *Tolkning & reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2:2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Bjereld, Ulf; Demker, Marie & Hinnfors, Jonas. 1999. *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2:1. uppl. Stockholm: Liber AB

Creswell, John W. 2014. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. uppl. London: Sage Publications

Denscombe, Martyn. 2016. *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Gillham, Bill. 2008. *Forskningsintervjun - Tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur AB

Holstein, James A. & Gubrium, Jaber F. 1995. *The Active Interview*. London: Sage Publications

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun* 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Lantz, Annika. 2013. *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur AB

Larsson, Sam & Lilja, John. 2010. *Forskningsmetoder i socialt arbete*. 1:8 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Levy, Michael & Weitz, Barton A. 2009. *Retailing management*. 7. uppl. New York: The McGraw-Hill/Irvin Companies Inc.

Patel, Runa & Davidsson, Bo. 2003. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB

Peräkylä, Anssi. 1997. "Reliability and Validity in research based on naturally occurring social interaction". I Silverman, David (red.) *Qualitative Research - Theory, method and practice*. London: Sage Publications

Yin, Robert K. 2006. *Fallstudier: design och genomförande*. 1:1 uppl. Malmö: Liber AB

Yin, Robert K. 2014. *Case study research - design and methods*. 5 uppl. London: Sage publications

## **Uppslagsverk**

Harmonisering. [u.å.] Svenska Akademiens Ordlista. Hämtad: 5/2-16

## **Intervjuer**

Martinsson, Robert. Web- och butiksansvarig på Kitchenlab. Intervju 14 april 2016

Gillgren, Madeleine. Webansvarig på Asplunds. Intervju 18 april 2016

Hagelin, Anette. Grundare av Ellui. Intervju 20 april 2016

Johansson, Per. Webansvarig på Selected Pieces by Lindelöf. Intervju 27 april 2016

## Bilaga 1 – Intervjuguide

<b>Konsumenten och Köpprocesser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läger ni resurser på att mäta hur era kunder rör sig från första kontakt till köp?</li> <li>• Ser företaget något mönster i vilken typ av kund som utnyttjar vilken kanal? Följdfråga: Har ni anpassat kanalernas utformning utifrån det här?</li> <li>• Upplever ni att ni når samma eller olika målgrupper med de olika kanalerna?</li> </ul>
<b>Synergier vid utnyttjande av flerkanalstrategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varför har ni valt att jobba med flera kanaler?</li> <li>• Använder ni på något sätt er ena kanal för att förbättra er andra kanal? (t.ex. samla in information om konsumenten genom den ena och tillämpa i den andra)</li> </ul>
<b>Utmaningar vid utnyttjande av flerkanalstrategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad ser du som den viktigaste faktorn för att kunna kombinera flera kanaler?</li> <li>• Fördelar/nackdelar med att ha flera kanaler?</li> <li>• Skulle du säga att era kanaler fungerar som substitut till varandra eller komplement till varandra/Upplever ni problem med att försäljning i ena kanalen tar kunder från den andra?</li> </ul>
<b>Kannibalisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur stor del av försäljningen sker i butik/online?</li> <li>• Har er totala försäljning ökat sedan den andra kanalen öppnades?</li> <li>• Märkte ni någon förändring i den äldre kanalen när ni öppnade den nya? (ökad försäljning i ena, minskad i andra?)</li> </ul>
<b>Organisationsstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan man se produkttillgänglighet i butik på er hemsida?</li> <li>• Finns det möjlighet att reservera produkter i butik online?</li> <li>• Finns det möjlighet att returnera produkter i butik som är köpta online?</li> <li>• (Om retur accepteras i butik från köp online; vad ser ni för fördelar/nackdelar med detta? Om de inte accepteras; varför?)</li> <li>• Arbetar ni aktivt för att koordinera de olika kanalerna? Hur? Varför? (Exempel: Gemensamma kampanjer, marknadsföring. Delade tillgångar)</li> <li>• Sköts internethandel och fysisk handel av samma ledning? Varför/varför inte?(varför fungerar detta för just er?)</li> <li>• Vilka utmaningar ser ni med detta?</li> </ul>
<b>Produktlinje, sortiment &amp; lager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser prissättningen olika ut i de olika kanalerna?</li> <li>• Erbjuder ni samma sortiment i fysisk butik och online? Varför? Hur många produkter i fysisk/online?</li> <li>• Använder ni samma lager för båda kanalerna?</li> </ul>