

SVENSKA MODEFÖRETAGS RESONEMANG GÄLLANDE FÖRSÄLJNINGSKANALER I ETT MULTIKANALSAMHÄLLE

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Sara Fägerhag
Johanna Kronqvist
Malin Rödholm

2016: 2016.1.14



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Svenska modeföretags resonemang gällande försäljningskanaler i ett multikanalsamhälle

Engelsk titel: Swedish fashion companies reasoning regarding retail channels in a multichannel society

Utgivningsår: 2016

Författare: Sara Fägerhag, Johanna Kronqvist, Malin Rödholt

Handledare: Sara Hjelm Lidholm

Abstract

Many companies in the Swedish fashion industry today offer a wide range of sales channels. This has resulted in that customers have become spoiled by being able to shop when, where and how they want, which in turn has led to that their expectations have become higher. Companies are therefore searching for new ways to reach out to and satisfy their customers in the intensifying competition on the market. The purpose of the study is to research how Swedish fashion companies reason around the use of retail channels. Furthermore, the purpose is to look at how the companies view the development and combination opportunities possible with each of the channels. The different channels which the study will bring forward are physical stores, showrooms, pop-up stores, websites and mobile applications. The study has been conducted through the use of the qualitative method semi-structured interviews. The interviews were conducted with respondents from five chosen Swedish fashion companies. The companies that were asked to participate in the study were small to medium sized and are all working in the Swedish fashion industry. In this essay all companies and respondents are anonymous.

The collected data and conclusions of the study indicate that all companies involved work consciously with their retail channels when implementing and when using them. Some similarities between the companies have been found when it comes to what motives that drive the companies' as they work with their channels. These motives include, for instance, brand awareness, relationship building and the shopping experience. However, some differences were found regarding which retail channels and what combination of these the companies used to achieve their overall vision. Regardless if the companies used one or more retail channels, they all agreed on that retail channels could complete and benefit one another. This study is written in Swedish.

Keywords: Retail channels, multichannel retailing, relationship marketing, shopping experience, fashion companies.

Sammanfattning

Många företag på Sveriges modemarknad idag erbjuder en variation av försäljningskanaler. Detta har inneburit att kunder blivit bortskämda med att kunna shoppa var, när och hur de vill, vilket i sin tur lett till att förväntningar på företag blivit högre. Företag söker därför nya sätt att nå ut till och tillfredsställa sina kunder på i den hårdnande konkurrensen företag emellan. Syftet med denna uppsats är att undersöka svenska modeföretags resonemang gällande användningen av försäljningskanaler. Vidare är syftet att titta på hur företagen ser på utvecklingen och kombinationsmöjligheterna av kanalerna. De försäljningskanaler som studien kommer beröra är fysiska butiker, showrooms, pop-up stores, webbutiker och mobilapplikationer. Studien har genomförts med hjälp av en kvalitativ metod i form av semi-strukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes med respondenter från fem utvalda svenska modeföretag. Företagen som kontaktades för studien var små till medelstora företag som alla verkar på den svenska modemarknaden. I uppsatsen är alla företag och respondenter anonyma.

Den insamlade empirin och slutsatser i studien visar att alla de medverkande företagen arbetar medvetet med sina försäljningskanaler vid implementering och användning av dessa. Likheter mellan företagen har hittats när det gäller vilka motiv som driver företagens arbete med kanalerna. Dessa motiv innefattar bland annat varumärkeskännedom, relationsbyggande och arbete med konsumenternas köppplevelse. Dock hittades även skillnader gällande vilka försäljningskanaler och vilken kombination av dessa som företagen använde för att uppnå sin helhetsvision. Oavsett om företagen använde sig av en eller flera försäljningskanaler såg de att flera kanaler kunde komplettera och dra nytta av varandra.

Nyckelord: Försäljningskanaler, multikanalförsäljning, relationsmarknadsföring, köppplevelse, modeföretag.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Introduktion.....	- 1 -
1.2	Forskningsöversikt.....	- 2 -
1.3	Problemdiskussion.....	- 4 -
1.4	Syfte och frågeställningar.....	- 5 -
1.5	Avgränsningar.....	- 5 -
1.6	Begreppsdefinitioner.....	- 5 -
2	Teoretisk referensram.....	- 7 -
2.1	Multi- och omnikanalförsäljning.....	- 7 -
2.2	Relationsmarknadsföring.....	- 8 -
2.2.1	Varumärkeskännetecken och varumärkesattityd.....	- 8 -
2.2.2	Kundnöjdhet och kundlojalitet.....	- 9 -
2.3	Köppupplevelse.....	- 9 -
3	Metod.....	- 11 -
3.1	Metodval.....	- 11 -
3.2	Design av studien.....	- 11 -
3.2.1	Semi-strukturerade intervjuer.....	- 11 -
3.2.2	Intervjuguide.....	- 11 -
3.2.3	Respondenter.....	- 12 -
3.2.4	Insamling och bearbetning av data.....	- 12 -
3.3	Metodreflektion.....	- 12 -
3.3.1	Styrkor och svagheter.....	- 12 -
3.3.2	Reliabilitet och validitet.....	- 13 -
4	Empiri.....	- 14 -
4.1	Företag A.....	- 14 -
4.2	Företag B.....	- 15 -
4.3	Företag C.....	- 16 -
4.4	Företag D.....	- 17 -
4.5	Företag E.....	- 18 -
5	Analys.....	- 20 -
5.1	Multi- och omnikanaler.....	- 20 -
5.1.1	Kanalkonkurrens.....	- 20 -
5.1.2	Den fysiska kanalens möjligheter för e-handlare.....	- 21 -
5.1.3	Försäljningskanalernas påverkan på image.....	- 22 -
5.1.4	Sammanfattande reflektion.....	- 22 -
5.2	Relationsmarknadsföring.....	- 23 -
5.2.1	Kundrelationer.....	- 23 -
5.2.2	Värdeskapande.....	- 24 -
5.2.3	Sammanfattande reflektion.....	- 24 -
5.3	Köppupplevelse.....	- 25 -
5.3.1	Kontaktpunkter.....	- 25 -
5.3.2	Differentiering.....	- 26 -
5.3.3	Köppupplevelsens dimensioner.....	- 27 -
5.3.4	Sammanfattande reflektion.....	- 28 -
6	Slutsats.....	- 29 -
6.1	Förslag till vidare forskning.....	- 30 -
7	Källförteckning.....	- 31 -
8	Bilagor.....	- 35 -
8.1	Intervjuguide.....	- 35 -

1 Inledning

I inledningskapitlet beskrivs först bakgrunden till forskningsområdet som etablerar studiens relevans. Vidare presenterar kapitlet även en forskningsöversikt som visar tidigare forskning inom området försäljningskanaler. Forskningsöversikten beskriver alltså den forskning som utförts gällande de olika försäljningskanalerna fysiska butiker, e-handel, showrooms, pop-up stores och mobilapplikationer och introducerar även begrepp som uppstått i samband med de olika studierna. Därefter följer en problemdiskussion som leder fram till studiens syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med en kort förklaring över vilka avgränsningar som har gjorts i studien.

1.1 Introduktion

Företag som verkar på Sveriges modemarknad idag utsätts ständigt för tuffa utmaningar då utvecklingen går framåt i rask takt (HUI Research 2016; Karlsson 2014). Kunderna har idag betydligt mer att säga till om och deras krav gällande när, var och hur de vill shoppa har blivit hårdare (HUI Research 2016). Även den hårda konkurrensen företag emellan driver företag att utvecklas och ta fram innovativa lösningar (Dagens industri 2016). Detta bidrar i sin tur till att företag utmanas till att befinna sig på flera plattformar, erbjuda de efterfrågade men ändå mest välfungerande försäljningskanalerna och även att hitta nya sätt att nå ut till kunderna med sina produkter (HUI Research 2016). Många av dagens modeföretag verkar därför på flera marknader och genom flera försäljningskanaler, så som webbutiker, mobilapplikationer och fysiska butiker (Zhang et al. 2010). Denna strategi kommer i studien att benämnas som *multikanalförsäljning* och kommer vidare delas in i två olika kategorier, nämligen online-butiker vilket innebär virtuella forum för försäljning och offline-butiker som innebär fysiska forum för försäljning (Ball 2014). Kundernas krav på framförallt tillgänglighet grundar sig i de förväntningar som uppstått som följd av utvecklingen på marknaden och implementeringen av just multikanalförsäljningen (HUI Research 2016).

Enligt E-barometerns årsrapport för år 2015 är dagens konsumenter även illojala, vilket innebär att om kraven de ställer inte uppfylls av ett företag väljer de helt enkelt en annan aktör (HUI Research 2016). För att skapa lojala kunder behöver företagen därför inte enbart erbjuda ett enkelt och smidigt sätt att handla på, utan även upplevelsen som kunden får när de handlar blir allt viktigare (Allhorn 2015; HUI Reserach 2016). Konsumenten söker efter upplevelser och erfarenheter vilket har bidragit till att köpupplevelsen fått mer fokus bland många företag. Företagen söker nu kreativa sätt att presentera sina produkter och skapa en unik upplevelse genom sina försäljningskanaler (Allhorn 2015). Företag har därför börjat använda sig av flera kanaler och många arbetar med att integrera dessa så att köpupplevelsen uppfattas som likvärdig oavsett vilken kanal som används av kunden. Detta sätt att skapa en sömlös shoppingupplevelse för kunderna kommer i studien att benämnas som *omnikanalförsäljning* och är ett fenomen som växer (HUI Research 2016). Tekniken är en viktig del av omnikanalförsäljningen och gör det idag möjligt att integrera försäljningskanaler med varandra, samt kan fungera som ett medium för att stärka kvaliteten på köpupplevelsen (Blázquez 2014).

Företag som implementerat multikanalförsäljning ökar sin kontakt med kunderna genom en större variation av kontaktpunkter. De tar med andra ord vara på de positiva aspekterna av samtliga kanaler de bemästrar och kan genom kombinationen av dem eliminera stora delar av

de negativa bakslag som kan uppstå med att bara använda en kanal (Bobalca 2015). Företag har därmed börjat inse att olika försäljningskanaler kan komplettera varandra istället för att konkurrera vilket motsäger tidigare spekulationer som funnits till exempel gällande att e-handel riskerar att kannibalisera samhällets fysiska butiker (Dagens nyheter 2012, Goldsmith & Flynn 2005). På flera platser, framförallt i storstäderna, planeras stora köpcentrum vilket indikerar ett fortsatt behov och intresse från kunderna av traditionella fysiska butiker (Forne 2016).

Hur resonerar då dagens modeföretag kring dessa komplexa frågor relaterade till försäljningskanaler?

1.2 Forskningsöversikt

Konsumenter handlar idag med hjälp av olika försäljningskanaler och byter ofta fritt mellan dessa. Det här konsumentbeteendet påverkar och förändrar detaljhandlars strategier när det kommer till försäljning för att de bättre ska kunna möta konsumenternas efterfrågan (Bell, Gallino & Moreno 2014). Användningen av multikanalförsäljning ökar och det blir allt viktigare för företag att verka genom flera kanaler. Denna ökning kan styrkas av framkomsten av ett flertal fenomen och uttryck gällande kunders köpbeteende som tydligt kan kopplas till just denna strategi. *Research shopping* är ett uttryck som används för att förklara hur konsumenter söker information i en försäljningskanal men genomför själva köpet i en annan (Rapp, Baker, Bachrach, Ogilvie & Beitelspacher 2015). Ett exempel som Rapp et al. (2015) nämner är att konsumenten söker information om en produkt online för att sedan köpa den i butik. Detta fenomen kan även kallas *webrooming* (Wolny & Charoensuksai 2014). Ett fenomen, som är en annan typ av research shopping, har växt de senaste åren och kallas *showrooming*. Det innebär att det har blivit en trend bland konsumenter att gå till en fysisk butik för att prova, känna på och välja ut en produkt för att sedan gå hem och beställa den genom en webbutik istället (Willmott 2014). En av de mest drivande faktorerna till det här beteendet är osäkerheten konsumenten känner när de inte har sett eller provat en produkt innan köp, vilket är vanligt förekommande vid online-handel. (Balakrishnan, Sundaresan & Zhang 2014).

E-handel är ett område som det utförligt forskats kring och det har skett en kraftig och snabb utveckling inom området de senaste åren. En av de största fördelarna som forskning preciserat gällande e-handel är att det finns tillgängligt för kunden under alla dygnets timmar då webbutikerna inte är beroende av öppettider på samma sätt som fysiska butiker (Ozen & Engizek 2014). Möjligheten för kunderna att prova, känna på och inspektera produkterna är, å andra sidan, även en viktig aspekt för många konsumenter för att man ska kunna få en helhetssyn av produkten innan man genomför ett köp (Sachdeva & Goel 2015). Kläder anses speciellt vara en produktkategori som ofta kräver engagemang och är starkt kopplad till det personliga egot. Många upplever därför att de vill se och prova plagget i verkligheten för att kunna ta ett beslut om köpet ska genomföras (Blázquez 2014). Utöver detta betonar Bobalca (2015) att en negativ aspekt enligt konsumenter även är bristen på personlig kommunikation. Kontakten med personal och andra kunder i butiken är exempel på detta som, enligt Blázquez (2014), har inneburit att det har varit svårt att skapa en liknande shoppingupplevelse online som i en fysisk butik. Personlig service erbjuds för det mesta men inte i form av direkt service utan kräver ofta att kunden har tålamod att invänta svar. Utan personlig kontakt kan det vara svårt för det säljande företaget att etablera tillit (Wu & Wu 2015).

En annan virtuell försäljningskanal som företag har börjat införa är mobilapplikationer, även kallade appar. Taylor och Levin (2014) beskriver att mobilapplikationerna har flyttat e-handeln från webben till den mobila plattformen. Resultatet av Taylor och Levins (2014) studie visar att beteenden som att besöka en butik och att använda en applikation är sammanlänkade, vilket tyder på att online- och offlinekanaler oundvikligen flätas samman. Studien visar även att de kunder som nyligen besökt en butik mer troligt kommer att använda mobilapplikationen för att utföra ett köp eller söka information än kunder som inte besökt butiken nyligen (ibid)

Den traditionella och mest etablerade försäljningskanalen som existerar idag är den fysiska kanalen (Nell & Wiid 2014). Butiker har länge varit en fast punkt för många företag och har, enligt Nell & Wiid (2014), för vissa till och med varit en nödvändig kanal för att kunna överleva på marknaden. Den stora utveckling som skett på marknaden i form av nya virtuella kanaler, som de tidigare nämnda, har också haft en påverkan på den fysiska kanalen. De används inte längre bara för att kunder ska kunna handla, utan de används allt mer flitigt även som museum, showrooms och liknande (Sachdeva & Goel 2015). Butikerna vill idag erbjuda kunderna en helhetsupplevelse, och ser detta som en stor del av vad de har att erbjuda (Sachdeva & Goel 2015). Denna upplevelse kan kopplas till kunders önskemål, vilket tidigare diskuterades, så som möjligheten att känna på och prova en produkt; att fysiskt uppleva varan. Utöver detta så kan den fysiska kanalen även använda den visuella upplevelsen som kan skapas i det fysiska rummet. Där har företaget möjligheten att förmedla en känsla som i sin tur stärker deras identitet och även deras relation till kunderna (Abbes & Goudey 2015). Detta skapar en tydlig mötesplats för kunden och företaget, vilket i sin tur ökar kundens tillit till företaget och skapar en möjlighet för företaget att lära känna sina kunder (Applebaum 1951). Utöver klassiska butiker så har en hel del nya fysiska kanaler uppstått, så som pop-up stores och showrooms.

Forskning visar att användningen av *showrooms*, där man har plagg som kunderna kan prova och känna på men inte driver någon direkt försäljning, ökar intäkterna från kunderna som bor i samma område som showroomet ligger i. Användning av showrooms hos e-handelsföretag kan också ge en betydande ekonomisk fördel för företaget (Bell, Gallino & Moreno 2015). Resultat från en studie av Avery, Steenburgh, Deighton och Cavarella (2012) visar att återförsäljare som bedriver försäljning online gynnas av att införa fysiska kanaler som ett komplement, då detta medförde ökad försäljning hos online-butikerna som studerades.

En annan typ av fysisk kanal är så kallade *pop-up stores*, som enligt Picot-Coupey (2014) förklaras som en butik som endast är öppen under en begränsad tidsperiod. Fenomenet med dessa tillfälliga butiker började utvecklas redan 2003 och har sedan dess växt till en mycket viktig innovation inom marknadsföring. Avsikten med att öppna en pop-up store är, enligt Surchi (2011), att överraska konsumenten, skapa och stimulera en känslomässig reaktion samt att skapa positiva associationer till varumärket. Upplevelsen från kundens perspektiv bör vara underhållande, engagerande och givande. Därmed blir kommunikationen från varumärkets håll avgörande och bör hanteras på ett effektivt och tydligt sätt då det finns en tidsbegränsning. Surchi (2011) menar också att även om konsumenten inte omedelbart genomför ett köp så kan pop-up stores bidra med positiva associationer som senare kan leda till ett köpbeslut. De två primära roller som en pop-up store fyller är en marknadsförande roll och en undersökande roll. Den marknadsförande rollen innefattar att stärka varumärkets identitet och image, att marknadsföra nya kollektioner, samt att skapa positivt *word-of-mouth* (Surchi 2011). *Word-of-mouth* beskriver den informella kommunikation där ett företags produkter och erbjudanden diskuteras av kunder som är helt oberoende av företaget i fråga

(Chong Lim & Chung 2014). Den undersökande rollen innefattar att undersöka och testa ett specifikt läge på en potentiell marknad innan man eventuellt öppnar upp en permanent butik (Surchi 2011).

Vilka kanaler företag använder och hur de väljer att kombinera dem baseras på vilka mål företaget har och vad man önskar åstadkomma (Zhang et al 2010). Multikanalförsäljning kan, enligt Zhang et al. (2010), implementeras av en variation av motiv, exempelvis för att stärka kundlojaliteten och kundnöjdheten hos sina kunder. En fysisk kanal kan till exempel tillföra fler dimensioner till ett e-handelsföretag, då det skapar en plats där en fysisk upplevelse blir möjlig (Gentile, Spiller & Nocis 2007). Detta i sin tur ger företaget fler möjligheter och medel att ta till för att stärka sin image i kundens medvetande, och dem emellan skapa en mer personlig relation (Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias & Rivera-Torres 2004; Abbes & Goudey 2015). Ytterligare ett motiv för att implementera kompletterande försäljningskanaler är för att stärka sin varumärkesimage och varumärkeskänedom på marknaden (Avery, Steenburgh, Deighton & Cavarella 2012). Användningen av multikanalförsäljning skapar fler kontaktpunkter mellan företaget och kunden där de båda kan lära känna och förstå varandra bättre (Gentile, Spiller & Noci 2007; Applebaum 1951).

1.3 Problemdiskussion

Som ovan visat kan ett mönster gällande användningen av multikanaler relaterat till individens köpbeteende idag hittas. Att ett fenomen som showrooming har blivit allt vanligare kan vara en indikator på att multikanal-användandet har blivit ett naturligt sätt för kunder att handla på. Det kan även visa på att det finns ett behov från konsumenterna att använda och kombinera flera olika kanaler för att genomföra ett köp (HUI Research 2016). Utifrån tidigare forskning kan man alltså se att köpbeteendet har formats och utvecklats med marknaden och det är företagen som i grund och botten skapat och påverkat vad kunderna förväntar sig genom implementeringen av multikanalförsäljning. Ett problem som följer, i takt med de växande förväntningarna på en marknad med ett ökande antal illojala kunder, är att aktörerna behöver hitta nya vägar och innovativa sätt att nå ut till och tillfredsställa kunderna på (Blázquez 2014). Detta bidrar till att konkurrensen i modebranschen ytterligare hårdnar vilket i sin tur medför att företag ständigt behöver arbeta med att behålla sin konkurrenskraft. Det uppstår alltså ett dilemma gällande hur man som företag ska och behöver använda sina försäljningskanaler för att hantera och hänga med i marknadens utveckling (Pantano & Viassone 2015).

Idag har företag insett att kanalerna kan komplettera varandra istället för att konkurrera med varandra (Goldsmith & Flynn 2005). Många företag arbetar även med att integrera försäljningskanaler med varandra och därmed sudda ut gränserna mellan dem. Detta för att skapa en helhetsupplevelse för konsumenterna (Zhang et al. 2010). Dessa handlingar kan, som tidigare nämnt, göras med en stor variation av bakomliggande motiv. Motiven skiftar beroende på vilken försäljningskanal det gäller och kan göras för att bland annat stärka företagets relation till sina kunder och för att stärka deras köpupplevelse (ibid). Hur resonerar då modeföretag kring hur de använder sina olika försäljningskanaler idag, och hur anser de att man kombinerar kanaler på bästa sätt för att stärka sin konkurrenskraft?

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur svenska modeföretag resonerar kring användningen av olika försäljningskanaler och även att ta reda på hur de ser på utvecklingen och kombinationsmöjligheterna för dessa.

Huvudfråga:

Hur resonerar modeföretag kring sin nutida och framtida användning av försäljningskanaler?

Underfråga:

Hur arbetar företagen med att kombinera sina försäljningskanaler?

1.5 Avgränsningar

När det bestämdes vilken typ av företag som skulle vara med i studien så gjordes avgränsning till små och medelstora företag på den svenska modemarknaden som ännu inte implementerat samtliga tillgängliga försäljningskanaler. Detta för att samla in resonemang från individer i branschen som verkar i en miljö där stor utvecklingspotential fortfarande är möjlig. Därmed valdes de riktigt stora aktörerna bort då de, i många fall, redan bemästrar de flesta kanaler som existerar. De försäljningskanaler som fokuseras på i studien är fysiska butiker, pop-up stores, showrooms, webbutiker och mobilapplikationer. Några kanaler valdes bort, exempelvis postorderkatalog då flera företag har börjat utveckla denna kanal till förmån för den växande online-handeln (Avery, Steenburgh, Deighton, & Caravella 2012; Angelin 2015).

1.6 Begreppsdefinitioner

Multikanalförsäljning

- När man som företag verkar på en marknad genom flera olika försäljningskanaler (Zhang et al. 2010).

Omnikanalförsäljning

- När man skapar en sömlös integration av alla sina försäljningskanaler så kunden uppfattar köppplevelsen som likvärdig oberoende av vilken kanal man använder (HUI Research 2016).

Showrooming

- När en kund tittar på och undersöker en produkt i en fysisk butik för att sedan beställa den genom en webbutik (Willmott 2014).

Research shopping

- När konsumenter söker information i en försäljningskanal men köper produkten med hjälp av en annan (Rapp et al. 2015).

Webrooming

- När kunden söker information om en produkt online men genomför köpet i en fysisk butik (Rapp et al. 2015).

Pop-up stores

- En butik som endast är öppen under en kort tidsperiod (Picot-Coupey 2014).

Showrooms

- En fysisk yta där kunder kan prova och känna på produkterna men det drivs ingen direkt försäljning på plats (Avery, Steenburgh, Deighton & Cavarella 2012).

Relationsmarknadsföring

- Relationsmarknadsföring syftar till de ömsesidiga fördelar som skapas genom stabila relationer mellan säljare och köpare (Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias och Rivera-Torres 2004).

Varumärkesimage

- Varumärkeskänedom innefattar en kunds uppfattningar av ett varumärke som reflekteras av dess associationer kopplade till varumärket (Keller 2003 se Jiang, Nagasawa & Watada 2014).

Varumärkeskänedom

- Speglar kundens förmåga att känns igen ett varumärke tillräckligt väl för att utföra ett köp (Rossiter 2014).

Varumärkesattityd

- Detta beskriver kundens övergripande utvärdering av varumärket (Liu, Li, Mizerski & Soh 2012).

Social shopping

- Detta kan definieras som den shopping som sker i samband med att man socialiserar och umgås med folk i sin omgivning så som vänner och butikspersonalen (Ozen & Engizek 2014).

Social handel

- Social handel innebär den sociala kontakt som finns tillgänglig i virtuella forum (Huang & Benyoucef 2015).

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras tidigare forskning inom multi- och omnikanalförsäljning, relationsmarknadsföring, och köppplevelsen som senare kommer att fungera som en ram för analys av det empiriska materialet. Multi- och omnikanalförsäljning inkluderas för att lyfta fram hur kanaler integreras och används idag. Relationsmarknadsföring och köppplevelsen beskrivs för att visa de olika bakomliggande motiven som önskas uppnås vid användningen av olika kanaler.

2.1 Multi- och omnikanalförsäljning

Att utveckla och upprätthålla välintegrerade försäljningskanaler är en utmaning för alla företag. Kundens preferenser blir allt mer splittrade och detta medför att det blir svårare för företaget att möta kundernas förväntningar och behov (Berman & Thelen 2004). Strategiska motiv och beslut angående val av försäljningskanal påverkas till en stor del av företags personliga erfarenheter och deras syn på kanalens framtida möjligheter (Karamehmedovic & Bredmar 2013). Berman och Thelen (2004) har skapat en guide för utveckling och hantering av multikanalförsäljning. Innan företaget väljer att använda sig av multikanalförsäljning är det viktigt att de först utvärderar om de är redo att ta sig an en ny kanal. Alla kanaler passar inte för alla företag och forskarna poängterar vikten av att titta på styrkor, svagheter och möjligheter innan man beslutar om att utveckla ytterligare en försäljningskanal och, i sådant fall, vilken kanal företaget ska satsa på. Studien visade att det fanns tre dimensioner som var viktiga att titta på, vilka är konsumenter, styrning och ekonomiska aspekter. När det gäller konsumenter så poängterar Berman och Thelen (2004) att det är av vikt att titta på om företaget ökar sina möjligheter att nå nya kundgrupper med kanalen och om konsumenternas bild av företagets image kan komma att påverkas av införandet av en ny kanal. Gällande styrning är det av vikt att utvärdera om det finns rätt resurser och kunskap inom företaget för en ny kanal och det är även här en viktig aspekt att fundera över om företaget har förmåga att upprätthålla en enhetlig image över alla försäljningskanaler. Ett exempel på en ekonomisk aspekt som kan vara viktig för företaget att utvärdera är om implementering av en ny kanal kan komma att stärka eller urvattna den befintliga kanalen (Berman & Thelen 2004).

Karamehmedovic och Bredmars (2013) studie visar att det ofta finns en oro hos modeföretag att användningen av multikanalförsäljning ska leda till att kanalerna konkurrerar ut varandra. I ett teoretiskt perspektiv finns det dock en fördel med att använda en kombination av flera kanaler då företaget kan nå fler kunder genom olika försäljningskanaler, vilket ses som en konkurrensfördel (Karamehmedovic & Bredmar 2013). En möjlighet som finns med att som renodlat e-handelsföretag börja använda sig av en fysisk kanal är att det kan stärka varumärkeskännedom och associationer bland kunderna (Avery, Steenburgh, Deighton & Cavarella 2012). Att ha flera fysiska kanaler ökade försäljningen på webben för e-handelsföretagen i Avery, Steenburgh, Deighton och Cavarellas (2012) studie. Förklaringen till detta ansågs vara att företagen syntes mer och fastnade i kundernas medvetande i en större utsträckning än om företagen haft färre eller inga fysiska kanaler. Pantano och Viassonestudies (2015) studie visar på att fysiska kanaler inom företag som arbetar med multikanalförsäljning ska användas för att ge en upplevelse till kunden, detta för att kunna särskilja dem från virtuella kanaler som har fördelen av tillgänglighet.

McCormicks et al, (2014) ser att försäljningskanaler i framtiden inte kommer att betraktas som individuella kanaler utan snarare ur perspektivet från hur dem fungerar tillsammans. De kommer med andra ord betraktas som så kallade omnikanaler. Exempel på detta är att använda teknologi för att förbättra köpupplevelsen i fysiska försäljningskanaler eller att använda webbsidor och mobilapplikationer som ett verktyg för att locka kunder att komma in i butiken. På det här sättet suddas gränsen mellan virtuella och fysiska kanaler ut (McCormick et al, 2014).

2.2 Relationsmarknadsföring

Enligt Belanche, Casaló och Guinalú (2013) har fokus gått från att lägga stor vikt vid att öka antalet marknadsandelar och kunder till att istället fokusera på befintliga kunder och rikta marknadsföringsaktiviteter åt dem. I och med den ständigt ökande konkurrensen på marknaden har ett intresse bland företag ökat i att finna nya strategier för att vårda kundrelationer och därmed skapa kundlojalitet. För att uppnå kundlojalitet behöver, enligt Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias och Rivera-Torres (2004), relationsmarknadsföring tillämpas, vilket avser de ömsesidiga fördelar som uppkommer vid stabila relationer säljare och köpare emellan. Relationsmarknadsföring har även förklarats som alla marknadsföringsaktiviteter som är riktade mot att skapa, utveckla och upprätthålla framgångsrika utbyten i en relation mellan företag och kund. Dessa utbyten kan skapa värde vilket hjälper företag att skapa hållbara konkurrensfördelar.

En relationsmarknadsföringsstrategi måste skapa ett extra värde för kunden än enbart värdet av transaktionen av en produkt. Det är då viktigt att kunden uppfattar och uppskattar detta extra värde för att skapa en hållbar relation. Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias och Rivera-Torres (2004) studie visar även på att skapandet av unik och svår-imiterad kunskap om kunden endast kan uppnås och utvecklas genom dessa fortlöpande relationer med kunderna. Varumärkespersonlighet, vilket innebär de mänskliga egenskaper som förknippas med ett varumärke, kan vara användbart i skapandet av kundrelationer. Det möjliggör för konsumenter att identifiera sig med ett varumärke och på så sätt uttrycka sin egen självuppfattning och dra symboliska fördelar genom varumärkesinnehav. Till skillnad från varumärkesidentitet, som är beskrivande och grundas på igenkännande, handlar varumärkespersonlighet om att skapa en känslomässig respons hos konsumenten (Matthiesen & Phau 2010).

2.2.1 Varumärkeskännedom och varumärkesattityd

Varumärkesimage har förklarats som alla uppfattningar kunden har av ett varumärke som reflekteras av associationer i form av attribut, förmåner och attityder som bygger på erfarenheter kopplade till varumärket (Keller 2003 se Jiang, Nagasawa & Watada 2014). Ett varumärke är mer än bara ett namn och en logotyp. Varumärket blir även ett löfte från företaget till konsumenten om att leverera det som varumärket står för i form av funktionella, känslomässiga, självuttryckande och sociala fördelar (Aaker 2014 se Rossiter 2014). Keller och Lehmann (2006) menar att i takt med att företag insett att varumärket har blivit en av de mest värdefulla immateriella tillgångarna i företaget, så har *branding* vuxit till en toppprioritet i många företag. Branding beskrivs enligt Rossiter (2014) som ett begrepp som har varit svårt att definiera men kan sammanfattas som en process som innebär att företaget skapar sig *varumärkeskännedom* och därefter *varumärkesattityder* i konsumenternas

medvetande. Varumärkeskännedom har förklarats som konsumentens förmåga att identifiera varumärket tillräckligt detaljerat för att genomföra ett köp (Rossiter 2014). När varumärkeskännedom har uppnåtts är nästa steg i processen att skapa rätt varumärkesattityd. Med varumärkesattityd menas konsumentens övergripande utvärdering av varumärket, vilket innebär att varumärkesattityd huvudsakligen beror på konsumentens egna uppfattningar (Liu, Li, Mizerski & Soh 2012).

2.2.2 Kundnöjdhet och kundlojalitet

Resultat från Karamehmedovic och Bredmars (2013) studie visar att modeföretags lönsamhet är beroende av kundlojalitet, vilket i sin tur påverkas av kundnöjdhet. Zhang et al. (2010) diskuterar också i sin studie att förbättrad kundtillfredsställelse och kundlojalitet är ett viktigt fokus för företag som använder sig av multikanalförsäljning. Det kan alltså finnas ett värde för modeföretag med att öppna ytterligare en försäljningskanal så länge kanalen tillfredsställer kunders behov och påverkar kundnöjdhet, lojalitet och lönsamhet positivt (Karamehmedovic & Bredmar 2013). Resultat från Islam, Khadem, & Sayems (2012) studie visar också på att kundnöjdheten och kvalitén på personlig service i ett företag påverkar kundlojaliteten positivt. Det kan gynna företag att fokusera på kundlojalitet då förväntningar och krav på modeindustrin är höga från kundernas perspektiv, bland annat på grund av den hårda konkurrens som finns mellan företag inom branschen (Islam, Khadem, & Sayem 2012).

Framförallt påverkas kundnöjdhet av fysiska attribut, som butikslayout, samt företagets policy angående hur man behandlar kunder. Förutom kundnöjdhet var aspekter som tillgänglighet och hur butikspersonalen beter sig och interagerar med kunderna viktiga för att skapa kundlojalitet med återvändande kunder som i sin tur bidrar till att ge företaget positivt word-of-mouth (Islam, Khadem, & Sayem 2012). Det är även viktigt att skapa tillit mellan konsumenten och varumärket för att bygga kundlojalitet. Kompetens, gott rykte och att kunden får det hen förväntar sig visade sig vara viktiga aspekter för att få kunder att lita på företaget (Thenglau & Han Lee 1999). Det är även konstaterat att nöjda konsumenter inte bara är lojala längre tid mot ett företag än missnöjda konsumenter, utan de är även mindre priskänsliga och påverkas inte på samma sätt av konkurrenters erbjudanden (Nam, Ekinci & Whyatt 2011).

2.3 Köpupplevelse

På senare tid har antalet kontaktpunkter mellan företag och dess kunder ökat, vilket har inneburit att det blivit viktigare att övervaka dessa och de upplevelser som kontaktpunkterna skapar. Det blir då viktigt för företag att beakta både känslomässiga och irrationella aspekter av kundernas beteende, för att förstå kundernas preferenser vilka i sin tur påverkar deras köpbeslut (Gentile, Spiller & Noci 2007). Traditionella sätt att differentiera sig på så som pris, produkt och kvalitet räcker inte längre som hållbara konkurrensfördelar på dagens marknad, utan företag behöver erbjuda något utöver detta och ser köpupplevelsen som ett sätt att göra det på (Gentile, Spiller & Noci 2007). Köpupplevelser är multi-dimensionella och kan delas in i fem olika dimensioner. Dessa dimensioner är sinnesupplevelser, känslomässiga upplevelser, kreativa kognitiva upplevelser, fysiska upplevelser och sociala upplevelser (Schmitts 1999 se Gentile, Spiller & Noci 2007). Resultatet av Gentile, Spiller och Noci (2007) studie visar att oavsett sammanhang önskar kunder att få uppleva positiva köpupplevelser. Dessa positiva köpupplevelser kan i sin tur skapa känslomässiga band mellan ett företags varumärke och dess

kunder, vilket bidrar till att öka kundlojaliteten. Studien visar även på att det är viktigt att i köppplevelsen leverera en balans mellan det utilitaristiska värdet, alltså det funktionella värdet och det hedonistiska, vilket är det mer lustfyllda värdet för konsumenten.

Shopping är för många mer än bara något man gör för att man måste. Det är en aktivitet som i sin traditionella form skapar lycka och välmående (Hedhli, Chebat & Sirgy 2013). Motiv till shopping kan vara allt från avkoppling till njutning och spänning. Ett av de främsta motiven till varför många shoppar i butik är den sociala interaktion som man har med andra personer under själva aktiviteten (Dawon, Bloch & Ridway 1990; Ozen & Engizek 2014). *Social shopping* definieras som shopping som sker samtidigt som man socialiserar och umgås med vänner och familj men syftar även på den sociala kontakt som man har med butikspersonalen (Ozen & Engizek 2014). Ett populärt tillvägagångssätt för att tackla det sociala problemet inom e-handel, vilket är en nödvändighet för att nå framgång (Hamza & Saidalavi 2014), är genom det som Huang och Benyoucef (2015) kallar *social handel*. Social handel kan uttryckas som online-handelns version av social shopping då dess innebörd är att skapa möjligheter till social kontakt inom e-handeln. Detta kan innebära att företaget erbjuder ett sätt för kunderna att kommunicera med varandra genom sociala funktioner så som kommentarsfält. Där uppmuntras kunderna till att dela med sig av tankar och råd och kan på så sätt ta köpbeslut baserat på mer information än endast information försedd av företaget. Förtroendet för företaget och dess produkter kan därför stärkas med hjälp av dessa funktioner (Huang & Benyoucef 2015).

3 Metod

Metodkapitlet innehåller en beskrivning samt motivering av studiens design, metod och genomförande. Vidare presenteras en reflektion av de styrkor och svagheter som kan kopplas till den valda metoden. Kapitlet avslutas med en reflektion över studiens reliabilitet och validitet.

3.1 Metodval

Studien har ett induktivt tillvägagångssätt, då data först har samlats in i form av semi-strukturerade intervjuer och sedan har slutsatser dragits utifrån data. För att kunna svara på forskningsfrågorna har vi intervjuat personer som är verksamma i företag som arbetar med försäljning av mode, och som har kunskap om och erfarenhet inom branschen på den svenska marknaden. Detta för att ta reda på hur de arbetar med och resonerar kring sin användning av olika försäljningskanaler och hur de ser på den framtida utvecklingen för dem.

3.2 Design av studien

För att samla in den empiri som behövs för att besvara frågeställningarna samt uppfylla syftet har en kvalitativ undersökning genomförts. Undersökningen gjordes i form av semi-strukturerade intervjuer med utvalda personer på svenska företag som verkar inom modebranschen.

3.2.1 Semi-strukturerade intervjuer

Som tidigare nämnt valdes semi-strukturerade intervjuer som intervjuform för studien. Enligt Bryman och Bell (2015 s. 481) utgår intervjuaren under en semi-strukturerad intervju från en guide med frågor inom specifika ämnen. Samtidigt finns det utrymme för frågor och följdfrågor som dyker upp under intervjuens gång och ordningsföljden på frågorna kan variera från utgångsläget (Bryman & Bell 2015 s. 481). Intervjuformen är flexibel och ger den intervjuade utrymme att svara fritt vilket passade undersökningens syfte. Intervjuerna i studien har genomförts med hjälp av en intervjuguide för att med säkerhet beröra alla viktiga ämnespunkter. Även fast en guide användes som utgångspunkt så har respondenterna fått möjlighet att utveckla sina resonemang och vi, som intervjuare, inte varit bundna att följa ordningen på frågorna i intervjuguiden. Som Bryman och Bell (2015 s. 488) påpekar är det viktigt att formulera frågor som inte är ledande, att använda ett språk som är förståeligt och passande för de som ska intervjuas samt att ställa frågor vars svar sedan kan hjälpa till att svara på studiens frågeställningar. Detta var i åtanke när intervjufrågorna formulerades.

3.2.2 Intervjuguide

Intervjuguiden konstruerades, som tidigare nämnt, baserat på de områden och teman som intervjuerna önskades beröra. Den inleds med några standardfrågor som ställdes till samtliga respondenter för att få en inblick i deras arbetsområden och hur länge de hade arbetat i företaget. Utöver detta så var intervjuerna väldigt varierande. Detta på grund av att alla de

intervjuade företagen hade implementerat och arbetade med försäljningskanalerna på olika sätt. Intervjuguiden som är bifogad i arbetet är en grund som använts för samtliga intervjuer. Det är utifrån denna guide som intervjuerna byggts upp, anpassats och utvecklas beroende på vilket företag den applicerats på. När frågorna formulerats var det även viktigt att frågorna ställdes på ett sätt så att respondenternas resonemang kom fram, vilket var väsentligt för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning.

3.2.3 Respondenter

Företagen som kontaktades för studien var alla små till medelstora svenska modeföretag i Borås, Göteborg och Stockholms-området. För att få en bredd på respondenterna och olika synvinklar på studiens ämne valdes företag med ett liknande fokus gällande kundservice och kvalitet, men som använder sig av varierande typer av försäljningskanaler. Urvalet av respondenter gjordes genom ett så kallat målstyrt urval, då respondenterna valdes ut baserat på vilka som hade kunskap om området som frågeställningar berör (Bryman & Bell 2015 s.429). De utvalda respondenterna som representerade företagen hade alla olika yrkesroller men god kunskap om hur företaget använder sina försäljningskanaler. De hade även kunskap om syftet bakom deras implementerade försäljningskanaler och därför möjlighet att ge svar på de frågor som ställdes. Både företagen och personerna som intervjuats för studien är anonyma i uppsatsen, vilket klargjordes för respondenterna innan respektive intervju. Detta tydliggjordes för att säkerställa att respondenterna kände att de kunde prata fritt och obehindrat.

3.2.4 Insamling och bearbetning av data

Intervjuerna utfördes för fyra av de fem företagen på plats på deras huvudkontor eller i deras fysiska butik. Då ett fysiskt möte inte var möjligt med ett av företagen genomfördes intervjun istället i form av en telefonintervju. Respondenterna gick alla med på att intervjuerna spelades in vilket underlättade då allt fokus kunde läggas på att ställa frågor och följdfrågor under intervjuerna, istället för att anteckna respondenternas svar. Efteråt transkriberades intervjuerna för att göra det enklare att sedan sammanställa den insamlade empirin, analysera materialet och till sist dra slutsatser från analysen. Som Bryman och Bell (2015 s. 495) nämner är transkribering mycket tidskrävande, men i detta fall var det en nödvändighet då översikten av den insamlade empirin blev mycket tydligare och lättare att arbeta med i analysen.

3.3 Metodreflektion

3.3.1 Styrkor och svagheter

Styrkor med kvalitativa undersökningar är att det är möjligt att skapa mer djupgående intervjuer som kan gå in i detalj på ett annat sätt än vad kvantitativa undersökningar kan (Bryman & Bell 2015, s. 481). Vid intervjuer finns även en möjlighet att förklara frågor om det skulle uppstå oklarheter, vilket inte är möjligt exempelvis vid kvantitativa undersökningar så som enkäter. Syftet med studien är, som sagt, att ta reda på vilka resonemang som finns gällande området hur man använder försäljningskanaler i modeföretag. Därför passar en

kvalitativ undersökning bra till studien eftersom frågorna gäller resonemang, tankar och åsikter vilket är svårare att få besvarat genom en kvantitativ undersökning.

Ett problem som kan uppkomma i kvalitativa studier är möjligheten till replikerbarhet. Detta kan vara svårt att uppnå i studien strukturerade intervjuer inte används. Studien utgår från specifika individers åsikter och perspektiv, och slutsatserna dras därefter (Bryman & Bell 2015, s. 414). Det faktum att ett fåtal utvalda individer intervjuats innebär också att resultatet inte är generaliserbart på hela populationen på samma sätt som en kvantitativ studie kan vara, där ett större antal individer undersöks (Bryman & Bell 2015, s. 414).

3.3.2 Reliabilitet och validitet

Då en kvalitativ studie genomfördes har inte reliabilitet och validitet lika stor vikt som vid en kvantitativ studie. Användningen av dessa termer för att mäta relevans inom kvantitativa studier har diskuterats och vissa författare menar att innebörden av termerna bör omvärderas, då det till exempel ofta inte är relevant att titta på olika mått i kvalitativa studier (Bryman & Bell 2015, s. 399). Istället föreslås användning av det alternativa begreppet trovärdighet. Trovärdighet tar hänsyn till att det kan finnas flera uppfattningar av den sociala verkligheten vilket är relevant för studien då olika individers perspektiv undersöks (Bryman & Bell 2015, s. 400). Valet av metod innebär att ett djupare snarare än bredare perspektiv nås. En djupgående undersökning kan ge en bas som hjälper till att besluta om studiens resultat kan överföras och användas i andra sammanhang. För att uppnå trovärdighet är det också viktigt att forskarna är så objektiva som möjligt genom att till exempel inte låta personliga värderingar påverka intervjuer och studiens resultat (Bryman & Bell 2015, s. 401- 402). Detta har funnits i åtanke när intervjufrågor formulerats, under själva intervjuerna och vid analys av materialet. En styrka som funnits för att uppnå objektivitet i uppsatsen är att vi har varit tre författare och har därför haft tillgång till tre olika individers perspektiv vid tolkning av empirin. Vi har också försökt att ställa så många öppna frågor som möjligt under intervjuerna för att inte påverka respondenternas svar.

4 Empiri

Detta kapitel introducerar studiens fem utvalda företag och det data som samlats in från de genomförda intervjuerna med respondenter som representerar de olika svenska modeföretagen. Empirin presenteras företagsvis med fokus på resonemang gällande försäljningskanalerna fysiska butiker, pop-up stores, showrooms, webbbutiker och mobilapplikationer.

4.1 Företag A

Företag A är en e-handlare med ett brett utbud av kläder, accessoarer och skor från över 200 olika varumärken. Företaget inriktar sig på män med ett modeintresse och sätter kunden i fokus. Idag arbetar ett 30-tal anställda på företaget och de har kunder i 28 olika länder. Företag A är främst aktiva inom e-handel men har i dagsläget även en fysisk butik i form av en flaggskeppsbutik. Utöver detta har de ett eget varumärke som de även säljer via ett flertal återförsäljare. Respondenten som intervjuades för studien har arbetat på företaget i över nio år och arbetar idag som Chief Operating Officer med ansvar för att alla system och processer i bolaget ska fungera.

Företag A är, som sagt, från början framförallt ett e-handelsföretag men har under sin existens haft två fysiska försäljningskanaler, den flaggskeppsbutik som de fortfarande har idag och en butik för lagerförsäljning som de avvecklat. Respondenten berättade att den fysiska butik som företaget för närvarande har "inte varit så mycket tanke bakom", men de ser stora fördelar med att ha den typen av fysiskt möte med sina kunder. Den fysiska kanalen är därmed något de vill fortsätta att utveckla och de planerar just nu att öppna fler butiker som kommer att vara en del av ett helhetskoncept. Respondenten berättade att målet är att "göra ett koncept som går hand i hand med vårt varumärke, så att man får samma upplevelse när man kommer in i butiken som på webben". Detta är något som respondenten betonade är av stor vikt för företaget.

"Det är det viktigaste med butik, vad du möts av, inte så mycket vad du har för teknik. I e-handel snackas det mycket om omnichannels, att det ska vara digitaliserat och häftigt. Det tror inte jag är den stora grejen. [...] Jag tror mer på att känslan av butik och personal och utbud ska motsvara det man möts av på webben."

- Respondent A

Deras mål är att de inom de kommande tre åren ska ha byggt upp fem fysiska butiker. Grundtanken bakom den fysiska kanalen säger respondenten är att skapa en plats där företaget kan möta kunderna och på så sätt ta reda på vem deras kund är samtidigt som kunden får möjlighet att lära känna dem. Företag A har även funderat över att använda sig av pop up-stores men det är inget som de i nuläget satsar på. Respondenten nämner dock att de har provat på det i mindre skala, "vi har varit på någon spelning och ställt upp någon liten såndär (pop-up store) men det har inte gett så mycket".

Eftersom att företaget först och främst är en e-handlare så har webbbutiken alltid varit deras största och främsta kanal. Respondenten berättade att företaget arbetar hårt med utveckling

inom detta område med ett starkt kundorienterat fokus. Genom att anpassa upplägget på sin webbplats baserat på vad varje individuell kund klickar på så kan de personalisera utbudet och föreslå de produkter som de tror tilltalar kunden. Här ser de sina, och även marknadens, stora utvecklingsmöjligheter för detta försäljningsforum. Utvecklingen innefattar både den sociala aspekten i form av kundkommentarer samt att skapa en personanpassad köppplevelse likt den en säljare kan erbjuda i en fysisk butik. Företag A ser dock ingen framtid för mobilapplikationer inom företaget eller för andra etablerade företag liknande dem själva, trots att de ser det som ett forum med växande potential. Respondenten tror att det hade blivit svårt att flytta över sina nuvarande kunder till ett nytt forum. Hen menar att det hade krävts att applikationen tillförde något extra till köp genomförda via mobiltelefonen, utöver det kunden idag får ut vid köp genom deras mobilanpassade webbutik. Dock ser respondenten stora möjligheter för nystartade företag att använda sig av denna kanal, då den är mycket enklare att utveckla och kräver mindre resurser än att utveckla en webbsida.

4.2 Företag B

Företag B är en renodlad e-handlare med ett sortiment på ett 50-tal varumärken som riktar sig till män. Stilen är både klassisk och modern och företaget lägger stort fokus vid kvalitet, personlig service, trygghet och enkelhet. Företaget har en platt hierarki och de arbetar inte med titlar på sina medarbetare. Respondenten som intervjuades för studien har därför ingen uttalad titel. Hen har arbetat på företaget i två år och ansvarar för affärsutveckling men är även involverad i uppgifter gällande marknadsföring och logistik på företaget.

Företag B är, som sagt, ett helt renodlat e-handelsföretag som aldrig haft någon fysisk butik. De har i dagsläget inte heller några planer på att skaffa fysiska butiker då de anser att detta inte kommer att tillföra något till företaget, varken affärsmässigt eller imagemässigt. Vidare ser företaget pop-up stores och liknande kanaler som en möjlighet att sälja av lager snarare än som en "image-skapande" aktivitet. De ser själva att de inte har ett behov av detta idag utan tror att en sådan kanal enbart hade genererat omkostnader. De har därför, likt för den fysiska butiken, inget intresse för att utveckla denna typ av kanal till sina kunder. Företaget såg en lucka inom e-handeln när de startade och känner att den tillgängligheten som e-handeln medför inte kan uppnås med fysiska försäljningskanaler. Respondenten nämnde även att en annan anledning till att företaget inte är intresserade av att öppna en fysisk butik är att de just nu växer och är framgångsrika inom e-handeln och de vill därför fortsätta att satsa allt på den kanalen. Respondenten beskriver att deras största konkurrenter idag är fysiskt etablerade butiker och tror även att de genom att satsa sina resurser på e-handeln kan hämta marknadsandelar från dem.

"Vi ser ju givetvis andra e-handlare som konkurrenter men det är inte där vi tror marknadsandelarna finns. För marknadsandelar finns genom att konvertera dem som tror på gammelhandel och kanske inte ännu gått över till e-handel."

- Respondent B

Företag B har, som sagt, valt att lägga allt sitt fokus på e-handel och här ser de givetvis också stor utvecklingspotential, men med fokus på enkelhet för att tillfredsställa sin kund. De har valt att inte erbjuda personlig hjälp i form av exempelvis live-chatt, som en del andra aktörer på e-handelsmarknaden använder sig av, utan arbetar framförallt med sin telefondrivna kundservice. Företagets kundservice väljer de att internt kalla för kundrådgivning och den är ett medel som de använder för att utveckla webbutiken. Respondenten påpekade att

“kundrådgivningen försöker suga upp så mycket som möjligt; t.ex. försöka se trender och vad är det kunderna efterfrågar”. Det är inom e-handeln respondenten själv ser en stor utveckling framöver. Hen tror på att man ska arbeta med gränssnitt för sin webbplats så att den funkar oberoende av vilken plattform den används på; “Det är en sida och den ska bara fungera.”.

Företag B ser inte heller en framtid inom mobilapplikationer för varken dem som företag eller för andra på marknaden. Detta på grund av att företag måste slåss om en begränsad skärmyta där det inte finns så mycket plats för olika ikoner och det är lätt att applikationen glöms bort av kunden. Respondenten tror mer på att, som nämnt tidigare, använda en webbplats med ett stort gränssnitt som fungerar på alla typer av elektroniska enheter.

4.3 Företag C

Företag C är ett företag som erbjuder funktionella och moderna kläder med Skandinavisk design till aktiva människor världen över. Deras sortiment består av herr-, dam- och barnkläder. I dagsläget säljer företaget sitt varumärke främst via återförsäljare, både på webben och i fysiska butiker, i över 600 butiker i 23 olika länder. Utöver detta bedriver de tre egna butiker, varav en är en webbutik och de resterande två är fysiska butiker. Respondenten som intervjuades för studien har arbetat på företaget i 9 år och arbetar idag som försäljningschef, men är även delägare i företaget.

Företag C är ett företag vars främsta försäljningskanal alltid varit den fysiska, dock framförallt genom individuella återförsäljare. Butiksformatet med Softshops, vilket innebär att företaget haft en dedikerad yta hos återförsäljaren, har tidigare varit ett bra sätt för detta företag att kunna styra vad som presenteras för kunderna i butik. Detta är ett koncept som dessvärre försvunnit från deras främsta återförsäljare de senaste åren och eftersom att relationen till kunden och att bygga upp en image är så pass viktigt så har de under de senaste tre åren utvecklat och öppnat två egna fysiska butiker. Denna utveckling är något som är väldigt nytt för dem, men som de ser en fortsatt utveckling inom. Respondenten berättade att syftet med att öppna de fysiska butikerna främst var för att få varumärket att synas och för att skapa varumärkeskännetecken. Till skillnad från andra företag så räcker nämligen inte en virtuell kanal för att nå ut och lyckas. Respondenten menar att “för oss är det så att vi måste finnas fysiskt i ett land för att kunna sälja bra även på webben”.

Pop-up stores och showrooms är något som Företag C inte använt sig av. Dock beskrev respondenten att de två egna butikerna de har görs om kontinuerligt med tydliga “teman” beroende på säsong och liknande vilket gör att dem på vissa sätt efterliknar denna typ av fysiska kanal. En av de två fysiska butikerna ser företaget på mer som ett skyltfönster än en butik. Den är enbart 70 kvadratmeter så de kallar den inte för en flaggskeppsbutik men den stylas ofta om och agerar lokal för events och liknande. Respondenten förklarade att deras olika försäljningskanaler fyller olika syften och kompletterar varandra.

”Så den (den ena fysiska butiken) handlar om synlighet. Och webben handlar mycket om försäljning, där vill vi pumpa och driva försäljningen. Oftast också nya kategorier som vi kanske inte får ut på de vanliga kanalerna eller kunderna.”

- Respondent C

Till skillnad från de tidigare företagen så är företag C's webbplats väldigt ny. Den skapades för nästan precis ett år sedan (april, 2015) och den ger företaget en plats där sortimentets fulla

bredd kan visas upp. Webbutiken utvecklades från början inte främst för att öka försäljningen utan snarare för att ha en kanal där de kunde visa upp lite mer av varumärket då alla deras produkter finns tillgängliga på webben. Företaget arbetar idag också mot att starta upp e-handel i flera internationella länder där dem redan finns fysiskt. Mobilapplikationer är dock en försäljningskanal som företag C inte har några större planer för i nuläget. De är, som sagt, relativt nya till den virtuella kanalen som helhet och har därmed inte påbörjat sin vidareutveckling inom den. Respondenten nämnde dock att företaget vill ligga i framkant och att man ska kunna handla varumärket på alla möjliga sätt.

4.4 Företag D

Företag D är ett litet företag med två fysiska butiker belägna i en mindre svensk stad, varav en erbjuder damkläder och den andra herrkläder. De är återförsäljare av en stor variation av varumärken. Utöver sina butiker har de en webbplats men där erbjuds inga försäljningsmöjligheter utan den används enbart i marknadsföringssyfte. Respondenten som intervjuades för studien har arbetat i företaget i 12 år och ansvarar för alla inköp som görs till butikerna men även för en stor del av andra administrativa uppgifter inom företaget.

Företag D har, som sagt, ett renodlat butikskoncept med två fysiska butiker. De ska även öppna en tredje butik som kommer att vara en kombinerad herr- och dambutik, vilken kommer att erbjuda andra varumärken än de övriga butikerna. Konkurrensen inom den fysiska handeln ser företaget som något positivt och menar att ”vi skulle inte vilja vara själva i centrum, utan konkurrens behövs”. Mixen av varumärken och service är vad respondenten tror är kundens anledning till att handla i just deras butiker. För att skapa en köppplevelse i butik och för att skapa en relation till kunden fokuserar dem mycket på personlig service genom att se till att kunderna är nöjda och att de inte pressar kunderna till köp.

Företaget är, som sagt, ett företag som satsar på sina fysiska försäljningskanaler och känner sig så pass kunniga inom detta område att de ännu inte ser någon anledning att utforska några andra kanaler. När det kom till andra former av fysiska kanaler så var företaget även där lite avvaktande. Pop-up stores är något som de i dagsläget inte aktivt arbetar med men respondenten berättade att det inte beror på att det inte är ett intressant koncept utan snarare för att de ”inte fått något sådant erbjudande som varit intressant”, och de har inte heller stött på ett sammanhang där det blivit aktuellt. Respondenten berättade dock att det absolut kan vara intressant för framtiden.

Företag D har inte heller lagt mycket tid och energi på någon typ av virtuell kanal. De har fram tills nu satsat mycket hårt på sitt fysiska butikskoncept och har därför inte lagt fokus på något annat. Respondenten beskrev att funderingar alltid funnits kring att starta upp en webbutik men det har ännu inte skett då ”vi kan fysisk handel bra och vi kan inte alls e-handel”. Hen beskrev också att de lyckats anamma sociala medier som ett forum att nå ut till potentiella kunder och liknande så de anser att de inte behöver en webbutik för att uppfylla den funktionen. Det är även via sociala medier som företaget skapar en relation till sina kunder. Där presenterar de en variation av rena produktbilder med material som upplevs som lättare och mer personligt.

”Vi har nästan enbart marknadsföring via sociala medier. I tryckt media så annonserar vi inför våra två reor varje år och lite under julen, med öppettider med mera. En stor del av vår gamla marknadsföringsbudget har vi istället lagt på att ta

fram lite finare påsar. [...] Det har stärkt vårt varumärke jättemycket då vi ser att många använder dem till skolan, träning m.m. Det får vårt namn att synas på ett bra sätt.”

- Respondent D

Respondenten förklarade avslutningsvis att en av de stora anledningarna till att de inte utvecklat någon webbutik beror på att de “inte har den tiden som det krävs att lägga ner just nu”, då andra projekt varit i fokus. Att utveckla en applikation att använda för försäljning genom mobiltelefonen är därför inte heller någonting som företag D har haft i åtanke än så länge. Dock talade respondenten om att, precis som med att utveckla en webbutik, är det inte en omöjlighet i ett senare skede.

4.5 Företag E

Företag E är ett företag vars fokus ligger på märkeskläder och accessoarer, och utbudet de erbjuder består av produkter för både män och kvinnor från över 100 olika varumärken. De har i dagsläget sex fysiska butiker och lanserar under 2016 ytterligare två. Företaget har de senaste åren inte enbart expanderat i den fysiska kanalen utan lanserade även sin webbutik 2011, detta för att utöka sin kundkrets till hela Sverige. Respondenten som intervjuades för studien arbetar som marknadschef på företaget och ansvarar för all marknadsföring både online och offline.

Alla företag E's butiker är uppbyggda som shop-in-shops där varje varumärke som företaget erbjuder själv får bygga upp sin egen hörna och välja hur de vill framställa märket. Respondenten berättade att inspirationen från alla varumärken tillsammans är det som ger en unik upplevelse för kunden. Det är också viktigt för företaget att kunden alltid blir erbjuden personlig service i butikerna då detta är något som de anser är svårt att erbjuda via e-handeln. För företaget är det även viktigt att upplevelsen i de fysiska butikerna ska medföra att “de (kunderna) ska kunna känna sig trygga i sina köp och att de alltid är stilsäkra i sina val”.

Företag E har, som sagt, både fysiska butiker och online-handel och de anser att kanalerna kompletterar varandra. De fysiska butikerna är en plats för kunder att prova och känna på kläderna då inte alla plagg lämpar sig för online-handel.

”Då vi både har fysiska butiker och en e-handel så känner vi att vi absolut blir oerhört starka på marknaden. Våra kunder kan handla när de vill på dygnet eller samla på sig inspiration för att sedan komma ner till våra butiker och känna på kläderna.”

- Respondent E

Företaget ser att det finns en stor konkurrens inom e-handeln idag vilket innebär att det blivit en självklarhet för både kunderna och företaget att finnas på webben. Företaget ser som sagt på webbutiken och de fysiska butikerna som komplement till varandra, och webbens styrka är enligt respondenten att kunderna kan handla dygnet runt. Syftet med att starta en e-handel var att “breda vår marknad och att erbjuda våra kunder möjligheten att handla online”. Det är även en plattform för företaget att testa nya märken på och se vad som efterfrågas.

Företag E har även arbetat lite med andra typer av fysiska försäljningskanaler då de bland annat haft en pop-up store i ett hotell. Respondenten berättade att “vi byggde om två rum, en svit och ett dubbelrum till två stycken walk in closets”. Företaget vill ligga i framkant och

samarbetar gärna med andra aktörer för att ha möjlighet att erbjuda sina kunder ytterligare en service. Respondenten påpekade att företaget har ett intresse av att hitta alternativa fysiska försäljningskanaler men att det samtidigt är viktigt att dessa kanaler kompletterar resterande butiker och att de tillför ett extra värde för kunderna. Företag E arbetar just nu med att utveckla sina nuvarande kanaler och därför är en utveckling av en mobilapplikation inte intressant i dagsläget. Det kan dock bli aktuellt i framtiden men då gäller samma krav som vid användning av pop-up stores och showrooms, alltså att det måste uppfylla ett behov hos kunderna som inte möts upp i nuläget.

”Vi är inne i en utvecklingsfas och behöver sätta en bra grund innan vi tar nästa steg. En app kan absolut vara aktuellt. För oss handlar det inte så mycket om det är en app vi ska utveckla. Vi vill hitta lösningar som hjälper våra kunder, ger dem tips och råd och hjälp i deras beslut. Efter att vi kan förstå våra kunders behov så hittar vi sedan de tekniska lösningarna som bäst lämpar sig för detta.”

- Respondent E

5 Analys

I följande kapitel analyseras det insamlade materialet från intervjuerna med företagen. Fokus ligger på respondenternas resonemang kring befintliga och framtida försäljningskanaler. Dessutom kopplas tidigare forskning inom områdena multi- och omnikanalförsäljning, relationsmarknadsföring och köpupplevelsen ihop med den insamlade empirin.

5.1 Multi- och omnikanaler

5.1.1 Kanalkonkurrens

Karamehmedovic och Bredmars (2013) studie visade att det ofta finns en oro hos modeföretag att användningen av multikanalförsäljning ska leda till att kanalerna konkurrerar ut varandra. Detta är dock någonting som inte överensstämmer helt med resultatet från denna studie. Efter intervjuerna så fick vi intrycket av att multikanal-användningen är så pass väletablerad idag att denna oro som Karamehmedovic och Bredmar (2013) beskriver inte längre är närvarande. Detta eftersom att ingen av respondenterna tog upp denna oro som ett argument för att välja bort att utveckla en ny försäljningskanal. För företag D var snarare bristen på erfarenhet och resurser inom företaget en anledning till att välja bort kompletterande kanaler.

”Vi kan fysisk handel bra och inte alls e-handel. Vi känner inte att vi har den tiden som det krävs att lägga ner just nu. Vi kollar alltid på möjligheter, men just nu valde vi att öppna en till fysisk butik istället.”

- Respondent D

Resonemanget stärks av Berman och Thelens (2004) forskning angående att det är viktigt att ha rätt resurser och kunskap inom företaget innan en ny försäljningskanal implementeras. Detta är dock någonting som resterande företag i studien inte lägger fram som argument för att välja bort utvecklingen av kanaler.

Användningen av en kombination av olika försäljningskanaler är idag mer en regel än ett undantag, men undantag finns fortfarande. Det teoretiska perspektiv som anger att man kan vinna konkurrensfördelar genom multikanal-användning kan därför bli delvis tillämpligt (Karamehmedovic & Bredmar 2013). Olika försäljningskanaler ses idag ofta som komplement till varandra för att till fullo kunna tillfredsställa kunden. Företagen i studien anser att de berikar varandra snarare än konkurrerar med varandra då de olika kanalerna inte fyller samma funktion för kunden. Företag E som redan arbetar med flera olika försäljningskanaler har dragit arbetet med att kombinera kanalerna ett steg längre och nyligen lanserat sin omnikanal. Syftet är att ge ännu bättre service till kunderna än vad man tidigare gjort.

”Vi vill skapa enkelhet och service till våra kunder. Vi vill också ligga i framkant. Omnichanneln kommer bara fortsätta att öka och förfinas och förfiningen ligger också i kundens önskan och behov av service.”

- Respondent E

Undantag till teorin kan finnas i denna studie då två av de intervjuade företagen än idag inte implementerat mer än en försäljningskanal. Anledningen för båda företagen har varit att de

känt att de har velat satsa all tid och kunskap på deras befintliga kanal och tror att det i dagsläget är den bästa strategin för att stå sig i konkurrensen.

5.1.2 Den fysiska kanalens möjligheter för e-handlare

Företag A resonerar precis likt teorin framtagen av Avery, Steenburgh, Deighton och Cavarella (2012). Denna teori beskriver möjligheten för renodlade e-handelsföretag att använda sig av en fysisk kanal för att stärka varumärkeskännetecken och associationer bland kunder gällande företaget. Respondenten från detta företag beskrev under intervjun att de, som nämnt tidigare, håller på att utveckla ett butikskoncept och ska öppna ett antal fysiska butiker de kommande åren. De säger sig se positiva följder av detta i likhet med vad tidigare forskning kommit fram till (Avery, Steenburgh, Deighton & Cavarella 2012). Företag C kan även de relateras till denna teori. Detta på grund av att de använder fysiska butiker för att öka varumärkeskännetecken på marknaden och på så vis attrahera kunder, men även som ett sätt för kunderna att hitta till deras webbutik. Företag B, å andra sidan, har inte något intresse av att använda fysiska kanaler som ett komplement till sin e-handel. Respondenten menade att de inte anser att det bidrar med någonting varken image- eller försäljningsmässigt utan kopplar snarare denna försäljningskanal till onödiga omkostnader.

Ytterligare har Avery, Steenburgh, Deighton och Cabarellas (2012) utvecklat sin teori från sin studie gällande multi- och omnikanaler genom att hitta ett samband som påvisar att om ett företag har flera fysiska kanaler ökar försäljningen på webben. Detta uttalande kan, återigen, väldigt tydligt relateras till företag A och företag C. Företag C's webbutik är i de flesta fall helt beroende av den fysiska kanalen då det är den fysiska kanalen som driver kunderna till deras webbplats och skapar intresse för företaget.

”Vi vet att om vi inte är duktiga rent fysiskt, finns vi inte i mycket butiker i ett land då är det svårt att få folk på webben själv. Så för oss är det så att vi måste finnas fysiskt i ett land för att kunna sälja även bra på webben.”

- Respondent C

Det finns en tydlig länk mellan företag A och denna teori, gällande deras utveckling av den fysiska kanalen, även om respondenten inte beskriver försäljningsökning som det främsta motivet bakom utvecklingen. Företag B är, likt tidigare aspekter av Avery, Steenburgh, Deighton och Cabarellas (2012) teori, undantaget bland de intervjuade företagen. I detta fall så kan det bero på att de redan har så pass hög varumärkeskännetecken, då de är återförsäljare av stora framgångsrika märken, vilket gör att kunden direkt har kunskap om och tillit till de varumärken företaget erbjuder. Dock så kanske de, trots allt, hade haft möjlighet att öka sin försäljning ytterligare med hjälp av en fysisk kanal då den hade kunnat öka trafiken till webbutiken, som påvisats av teorin. Något som motsäger detta är att respondenten berättade att de ser sina absolut största konkurrenter som aktörer på den fysiska kanalen. Steget in i den kanalen kanske därmed känns svårare och de positiva effekter det kan ha kanske är mer begränsade än för, till exempel, de andra företagen i studien.

5.1.3 Försäljningskanalernas påverkan på image

Berman och Thelens (2004) guide visar att det är viktigt att fundera över hur kundernas bild av företagets image påverkas av en ny försäljningskanal och att man bör ha en genomgående image över samtliga kanaler. Av företagen som använder eller funderar på att införa en ytterligare försäljningskanal var resonemangen ganska splittrade. För företag A är det viktigt att det nya butikskonceptet går hand i hand med varumärket.

”Planen är att vi ska öppna fler butiker, lite flagship stores som ska vara för att bygga brandet. [...] Vi ska göra om och göra på riktigt nu kände vi istället och göra ett koncept som går hand i hand med vårt varumärke, så att man får samma upplevelse när man kommer in i butiken som på webben.”

- Respondent A

När företag C startade sin webbhandel för fem år sedan hade de, i motsats till företag A, ingen tanke på hur deras image skulle påverkas av den nya kanalen. “Den (webbhandeln) har egentligen funnits i fem-sex år men varit styvmoderligt behandlad. Vi har inte haft någon som har jobbat med den.”. Företag E talar inte om image som en aspekt för att implementera nya försäljningskanaler, utan som tidigare nämnt pratade de snarare om att skapa värde för kunderna. Använder man sig av en omnikanal, som företag E gör, så är det dock extra viktigt att deras image är genomgående för alla kanaler då “det ska vara sömlöst för kunden”, vilket tyder på att företaget arbetar med detta. Företag B har än så länge valt att helt avstå från fysiska kanaler som komplement till deras nuvarande e-handel då de som tidigare nämnts inte anser att företagets image hade stärkts av detta.

5.1.4 Sammanfattande reflektion

Karamehmedovic & Bredmars (2013) teori stämmer inte med någon av företagen. Detta kan, som tidigare nämnts, bero på att det i många fall blivit en självklarhet att använda flera kanaler vilket gör att rädslan för att de ska konkurrera med varandra inte är något som företag funderar över i någon större utsträckning. Karamehmedovic & Bredmars (2013) teori om att företag kan vinna konkurrensfördelar genom multikanalförsäljning kan kännas relevant då det, om implementerat på ett bra sätt, kan öka kundens tillfredsställelse. Att företag E fokuserar på att använda en omnikanal stärker slutsatsen att konkurrens mellan kanaler inte längre uppfattas som ett stort problem. Detta då dem (företag E) anser att det är en självklarhet att kanalerna kompletterar varandra. Här kan en tydlig skillnad ses om en jämförelse görs med företag D. De båda startade med endast fysiska butiker men företag D har i nuläget helt valt bort andra försäljningskanaler och ser därmed kanske inte möjligheterna med kompletterade kanaler lika tydligt. Arbetet med utveckling av försäljningskanaler kan även bero på hur de ser på användning av kunskap inom företaget gentemot hur de väljer att möta kundernas efterfrågan. Detta kan relateras till Berman och Thelens (2004) teori gällande resurser och vetenskap.

Gällande utforskade teorier av Avery, Steenburgh, Deighton & Cavarella (2012), som tar upp fysiska butikens möjligheter för e-handlare, kan man se att företag A och företag C passar in på dessa teorier. Dock överensstämmer det inte med hur företag B väljer att se på och applicera multikanaler. Detta är förvånande eftersom att företag A och B är de som är mest lika då de båda är återförsäljare av redan etablerade varumärken och har sitt främsta fokus på e-handel. Något som skiljer sig åt mycket mellan dem är deras vision. Företag B uppfattas

som att ha som mål att de vill expandera utomlands och därmed utforska nya marknader genom den kanal de har anammat. Företag A, däremot, är redan etablerade på ett stort antal marknader och är nu i en fas där de satsar på att stärka sin position på hemmamarknaden, den svenska marknaden, och utveckla nya vägar och sätt att nå sina kunder. Detta ger indikationer på att användningen av existerande och möjliga kompletterande kanaler starkt kan påverkas av företagets helhetsvision.

Företags B och C verkar ha en liknande målsättning när det kommer till deras helhetsvision. Företag C vill, precis som nämnt för företag B, expandera utomlands. Till skillnad från företag B så vill och behöver de dock använda sig av en kombination av både fysiska och virtuella kanaler. Detta ger indikationer på att företagets vision kan ha en påverkan på hur företaget hanterar kanal användningen men inte i alla fall. Detta kan vara för att det givetvis finns många olika vägar för att nå ett mål.

Företag B kan även klassas som ett undantag baserat på faktorer så som deras behov att bevara sin nisch. Respondenten uttalade sig ett flertal gånger gällande hur viktigt det var för dem att hålla fast vid deras identitet, som ett företag som säljer högklassiga varumärken till endast herrar genom online-handel, vilket definitivt kan påverka hur man vill gå tillväga. Alla tänkbara möjligheter som finns för att fortsätta växa och utvecklas kanske därmed inte är ett alternativ. Det kan kopplas till det som respondenten själv sagt, nämligen att "man stirrar sig ganska lätt blind på vad man gör" och de alternativ som kanske inte är riktigt tänkbara ser man inte ens.

5.2 Relationsmarknadsföring

5.2.1 Kundrelationer

En av fördelarna som företag A ser med att skaffa flera fysiska butiker är att få möjlighet att lära känna sina kunder och skapa en starkare relation till dem. Genom att skapa en relation till kunderna så ökar även chansen till lojalare kunder. Företag A anser vidare att det är värt att lägga lite pengar på att hålla kunderna nöjda eftersom att det kostar ännu mer att skaffa nya kunder. Det här resonemanget stämmer överens med vad Belanche, Casaló och Guinalfús (2013) säger om att fokus för företag idag ligger på att behålla befintliga kunder och rikta marknadsföringsaktiviteter åt dessa. Företag B satsar även dem på att behålla befintliga kunder genom relationsmarknadsföring. De använder sin kundrådgivning för att upprätthålla en relation till kunderna och är också noga med att "uppvakta" kunder som handlar mycket med exempelvis gåvor. Även företag E arbetar mycket med att premiera och behålla lojala kunder och gör detta genom alla sina försäljningskanaler.

"Vi har även VIP- och medlemsdagar [...]. Vi gör även speciella online-event som vi bara kommunicerar till våra kundklubbsmedlemmar."

- Respondent E

Företagens arbete med relationsbyggande och kundnöjdhet kan även kopplas till resultat från Islam, Khadem, & Sayems (2012) studie som visar att kundnöjdheten och kvalitén på personlig service i ett företag påverkar kundlojaliteten positivt. Alla företagen i studien arbetar mycket med just kundservice och kundnöjdhet och anser att detta är viktigt. Dock har företag C ett annat utgångsläge när det gäller att skapa relationer till kunden. Deras primära

kunder är deras återförsäljare, men företaget har en nära kontakt med dem för att de i sin tur ska kunna ge bra service till slutkonsumenterna.

5.2.2 Värdeskapande

Marrzo-Navarro, Pedraja-Iglesias och Rivera-Torres (2004) studie pekar på att en relationsmarknadsföringsstrategi måste skapa ett extra värde för kunden än enbart värdet av transaktionen av en produkt. Det höll företag A med om då det är viktigt för dem att skapa en upplevelse utöver det vanliga för kunderna för att ge dem anledningar att handla hos just dem. Exempelvis finns möjlighet att jämföra mått och passform på företagets produkter med tidigare köp, och de har även planer på att skapa en mer social webbshop där kunder kan kommentera på plagg och kommunicera med varandra.

”Det gäller att bygga det på något sätt, som med företagets magazine, det är vårt sätt att ha en relation med kunden där vi kan berätta både vilka vi är och vad vi står för och vad vi tänker och gör. [...] Det ska vara en bra relation och en bra köpupplevelse och de ska känna att vi har bra koll på modet och att vi är trevliga att ha och göra med.”

- Respondent A

Dock sa respondenten från företag C, i motsats till Marrzo-Navarro, Pedraja-Iglesias och Rivera-Torres (2004) teori, att kundens främsta värde ligger i deras produkter, “Jag tror att kunderna handlar hos oss för att de får value for money. Vi gör lite för bra grejer på varje prispunkt.”. Gemensamt för alla företag är dock att de inte säger sig konkurrera med pris utan fokus ligger på att ge bra service och att alltid försöka se till att kunderna är nöjda efter varje köp. Företag D säger till exempel att “vi vill vara väldigt serviceminded och försöka få kunden nöjd med alla köp och inte pressa på dem varor.”. Företag B tryckte också på att en del i värdeskapandet är att det ska vara enkelt för kunder att handla hos dem.

5.2.3 Sammanfattande reflektion

Alla företag som har intervjuats i studien använder försäljningskanalerna på olika sätt för att skapa en relation till sina kunder. Företag A väljer exempelvis att utveckla en ny kanal, i form av fysiska butiker, för att lära känna kunderna. Även om multikanalförsäljning är mer av en regel än ett undantag så finns det företag som väljer att arbeta med endast deras nuvarande kanaler, som företag B och D, som har valt att utveckla relationen till kunderna genom endast en kanal. Det som är gemensamt för företagen i studien är att de i dagsläget utvecklar sin relationsmarknadsföring genom att använda sig av de försäljningskanaler som studien tar upp. Detta verkar framförallt vara för att behålla kunder och skapa lojala kunder, vilket relaterar till både Belanche, Casaló och Guinalús (2013) och Islam, Khadem, & Sayems (2012) teorier inom detta område.

Marrzo-Navarro, Pedraja-Iglesias och Rivera-Torres (2004) teori om att skapa ytterligare värden för kunderna var något som stämmer överens med hur flera av företagen i studien resonerar. För de företag som använde fysiska butiker var det viktigaste att kunna erbjuda personlig service som ett värdeskapande medel. Detta kan bero på att de intervjuade företagen säljer produkter som främst konkurrerar med kvalitet och inte med pris. Detta kan även vara orsaken till att vissa företag, i motsats till den nämnda teorin, ansåg att produkterna i sig var

värdeskapande för kunderna. När det kommer till användandet av virtuella kanaler så verkar praktiska lösningar i webbutiken vara av stor vikt för företag A.

”Vi kör idag med ett system som fungerar hyfsat bra och det är för att det är så sinnesjukt enkelt. Det är inte i 3D utan det är i 2D. Man har två enkla skisser på plagg, en röd och en blå skiss på varandra och så ser man ärmlängd där den diffar och lite sådär. Det man gör då är att man jämför ett befintligt plagg, för kunder orkar inte mäta.”

- Respondent A

Företagen i studien som sysslar med e-handel har alla ett starkt fokus på att den försäljningskanalen ska göra det lätt och smidigt för deras kunder att handla. Företag E ser till exempel webbutiken som ett komplement till resterande kanaler för att de anser att den bidrar med ett extra värde av tillgänglighet för kunderna. Värdet av tillgänglighet för kunderna gällande tid, plats och utbud verkar alltså vara den främsta anledningen för företagen att använda en virtuell försäljningskanal.

5.3 Köpupplevelse

5.3.1 Kontaktpunkter

Gällande just hur de olika företagen arbetar med köpupplevelsen för sina kunder kan en stor variation ses. Gentile, Spiller och Noci (2007) beskriver hur viktigt det har blivit att övervaka de kontaktpunkter företagen har med sina kunder, för att på så sätt förstå vilka upplevelser de skapar för kunden och även för att lära känna sin kund och dess beteende. Detta är en teori som överensstämmer med uttalanden gjorda av företag A, då de beskriver att de vill öka antalet kontaktpunkter till sin kund och utveckla ett butikskoncept som ska förmedla ett helhetsintryck. Detta vill de göra för att kunna lära känna sin kund så att de ska kunna tillfredsställa och hjälpa kunden på ett så bra sätt som möjligt. Det stämmer även för företag E som använder både en virtuell kanal, i form av sin e-handel, och fysiska kanaler, i form av butiker och pop-up stores. De funderar också ständigt på att utveckla och implementera nya kanaler.

Företag B och D, å andra sidan, verkade inte ha något intresse av att öka antalet kontaktpunkter utan fokuserar snarare på att utveckla och stärka de kanaler de redan har. Företag B kan man säga har två kontaktpunkter trots att det bara har en försäljningskanal, och de är deras webbutik och deras kundservice som främst är telefondriven. Att den viktigaste personliga kontakt företaget har med sina kunder sker i ett annat forum än i det forum företaget annars verkar i verkar bero på att “det alltid är lättare att prata” men även för att den typen av kontakt blir mer personlig och förhoppningsvis ger kunden en bättre upplevelse av köpet. Respondenten berättar att dem som företag är måna om deras kunders köpupplevelse på så sätt att de alltid vill “hjälpa kunden att göra ett så väl grundat köp som möjligt, även första gången.”

Företag C skiljer sig mest från de andra när man tittar på hur de använder olika försäljningskanaler och därmed även deras olika kontaktpunkter med sina kunder. De har ju, som tidigare sagt, inte själva den främsta kontakten med slutkunden. För att öka sina möjligheter till att hjälpa sin kund, lära känna den och skapa en plats för direkt kontakt så har

de startat upp sina tre egendrivna butiker, en webbutik och två fysiska butiker. Detta innebär att de har ett stort antal kontaktpunkter, på olika forum och genom olika medel.

Inget av företagen vi har pratat med har några direkta planer på att utveckla en mobilapplikation som en ytterligare kontaktpunkt med kunderna. En av anledningarna till detta är, enligt respondenterna, att kunder bara kan ha ett begränsat antal applikationer åt gången. Det ses dock inte som en omöjlighet för framtiden om det är något som kunderna börjar efterfråga. Flera av företagen nämnde att alternativet till mobilapplikationer är att arbeta med gränssnitt för att göra det möjligt för konsumenter att handla på olika typer av plattformar.

”Du (som kund) har bara plats för så många ikoner som du kan klicka på. Jag tror det blir lättare att försvinna där i mängden. Jag vet själv hur jag använder min telefon, man har haft H&M-appen och den slinker ner i någon undermapp och sen tittar man aldrig på den igen. Så jag tror snarare att man utvecklar gränssnitt så det inte spelar någon roll vilken enhet det är den ska funka över allt. Det ska funka på mobil, till platta, kanske kan vara tv till och med, eller smartklockor, vad som helst.”

- Respondent B

5.3.2 Differentiering

Att arbeta med köpupplevelsen är viktigt för företag A. Detta då köpupplevelsen blir ett sätt att differentiera företaget och skapa anledningar för kunden att handla hos dem. Detta samstämmer med Gentile, Spiller & Nocis (2007) teori som beskriver just hur företag behöver differentiera sig på fler sätt än endast de traditionella och att detta kan göras genom den köpupplevelse som kunden erbjuds. Respondenten för företag A beskriver att arbetet med att skapa en köpupplevelse kan innefatta allt från att arbeta med snabba leveranser till att arbeta med företagets eget online-magasin, som kan ge en tydligare bild av vilka företaget är och vad de står för. För detta företag är det även viktigt att köpupplevelsen i de kommande fysiska butikerna ska matcha upplevelsen online snarare än att arbeta med den senaste tekniken i butikerna. Respondenten tror alltså på att se till att kanalerna uttrycker samma känsla och erbjuder en liknande upplevelse snarare än att man försöker integrera dem med varandra. Respondenten till företag E påstod att de främst ser renodlade e-handelsföretag som sina största konkurrenter. Detta eftersom att de själva är “ett företag som finns off- och online” blir detta ett sätt att utvidga köpupplevelsen för kunderna och differentiera sig från sina konkurrenter. Företag B och företag C arbetar inte alls på samma sätt som företag A och E. Företag B säger sig till exempel inte arbeta aktivt med köpupplevelsen utan trycker snarare på att vårda relationen mellan kunderna och företaget. Dem verkar snarare se köpupplevelse som något som fysiska butiker sysslar med och har inte försökt översätta denna upplevelse till e-handeln.

”Köpupplevelsen som sådan i butiken gör vi ingenting för direkt, skulle jag väl vilja säga.”

- Respondent B

För företag C är det deras återförsäljare som främst får arbeta med köpupplevelsen. De dem själva anser att de kan skapa för att stärka köpupplevelsen är att de kan bygga upp en image

av varumärket genom deras egna försäljningskanaler, deras två fysiska butiker och deras webbutik.

”Vi kan ju bygga en image av varumärket via våra marknadskanaler och ge den upplevelsen till kunden. Man säljer drömmen om skidåkning eller mountainbike etc.”

- Respondent C

5.3.3 Köpupplevelsens dimensioner

Gentile, Spiller och Noci (2007) tar i sin teori upp Schmitts (1999) fem olika dimensioner av köpupplevelsen och hur dessa köpupplevelser kan skapa känslomässiga band mellan företagets varumärke och dess kunder. Den dimension som främst diskuterats med företagen i denna studie är den sociala upplevelsen. Detta för att den sociala upplevelsen blir allt viktigare för kunder, och det är något som många företag kämpar med att uppnå i framförallt virtuella försäljningskanaler. För företagen i studien, som använder fysiska kanaler, ses den sociala upplevelsen för kunderna som en naturlig del av besöket i exempelvis butiken. Det som alla företagen gör för att öka kvalitén av den sociala shoppingen är, som vi tidigare nämnt, att jobba med kundservice.

”Vi vill vara väldigt serviceminded och försöka få kunden nöjd med alla köp och inte pressa på dem varor.”

- Respondent D

Huang & Benyoucef (2015) poängterar att social handel är e-handels svar på social shopping då dess innebörd är att skapa möjligheter till social kontakt online. Av de intervjuade företag, vars kärnverksamhet är online-handel så är det främst företag A som hanterar den sociala upplevelsen online med hjälp av olika hjälpmedel, så som chatt-funktioner och möjligheten att ta del av andra kunders kommentarer. Detta görs för att både underlätta shoppingupplevelsen men även för att ge möjlighet till en social kontakt även på webben. Utöver detta så berättade de att de vill skapa ett fysiskt butikskoncept som speglar den upplevelse de ger kunden online för att stärka sin image för kunden och öka möjligheten till en social upplevelse med företaget. Att ha en fysisk butik ger, med andra ord, kunderna en möjlighet att möta företaget i form av personal men det ger även företaget möjlighet att erbjuda fler upplevelsedimensioner. Gentile, Spiller och Noci (2007) teori säger att dessa dimensioner kan stärka kundens känslomässiga band till företaget. Ett exempel på detta är en social upplevelse i form av en fysisk direkt kommunikation med en representant för företaget som ofta upplevs som personligare än den genom exempelvis en mail-kontakt med företaget.

Företag B, å andra sidan, har valt att inte arbeta direkt med social handel, utan som respondenten själv nämner så görs inget online då den kundservice de främst erbjuder är via telefon snarare än online. Det som detta företag erbjuder sina kunder för att bygga en köpupplevelse är just genom deras kundrådgivning som diskuterats tidigare. De arbetar alltså främst med att skapa en känslomässig och personlig koppling till företaget via telefonkontakt. Företag C arbetar mycket med att utbilda sina kunder, återförsäljarna, för att på så sätt säkra att de kan erbjuda slutkunderna den service och kunskap som efterfrågas och på så sätt stärka kundernas köpupplevelse. Företaget har historiskt sätt lagt mycket ansvar och tillit till sina återförsäljare, men har tidigare ändå haft en viss kontroll tack vare Softshops. Denna påverkan har de nu förlorat när deras främsta återförsäljare tagit bort detta butiksformat. Möjligheten att

påverka köpupplevelsen som de förlorade har de nu istället hittat genom öppningen av deras egna butiker. Där har de full kontroll och kan erbjuda kunden flera olika former av upplevelser.

5.3.4 Sammanfattande reflektion

De flesta av företagen använder sig av flera kontaktpunkter i form av försäljningskanaler som ett sätt att påverka köpupplevelsen för kunderna. Detta genom att skapa valmöjligheter och för att förenkla köpet för dem. Köpupplevelsen har blivit en viktig konkurrensfördel speciellt för företag som säljer externa varumärken som även säljs av konkurrenter. Då det blir extra viktigt att kunna erbjuda något utöver själva produkten i sig. Att oavsett vilken kanal kunderna shoppar via, kunna erbjuda en positiv köpupplevelse i form av snabb leverans, personliga erbjudanden, smakråd och hjälp att välja storlek har blivit en väsentlighet för många företag. Som respondenten från företag A förklarade så ser de köpupplevelsen som det de faktiskt säljer till kunden.

”Vi säljer ju egentligen bara köpupplevelsen och känslan av att handla hos oss. Våra kläder, utan våra egna varumärken, kan man köpa var som helst annars så det finns ju ingen anledning för en kund att handla från just oss, så vi måste ju skapa de här anledningarna.”

- Respondent A

Medan köpupplevelsen i företagens försäljningskanaler var något som de flesta av de intervjuade företagen lade stor vikt vid, så ansåg företag B att det var något de inte behövde lägga energi på. Respondenten menade att de satsade mer på enkelhet och att vårda kundrelationen än på köpupplevelsen i sig. I det här fallet kan det bero på hur olika man ser på köpupplevelsen. Att skapa ett enkelt och smidigt sätt att shoppa på kan ses som en köpupplevelse i sig även om företaget inte aktivt arbetar med att skapa någon extra upplevelse för kunden.

En försäljningskanal som inte implementerats utav något av företagen och som det vid intervjutillfällena inte heller fanns några planer på att utveckla var mobilapplikationer. Resonemangen kring detta rörde bland annat att företagen ville fokusera på att utveckla de befintliga kanalerna och att det är svårt att synas i den hårda konkurrensen bland andra applikationer. En annan anledning till detta kan vara att företagen inte ser att en mobilapplikation kan tillföra någonting nytt för kundernas köpupplevelse för att det ska vara värt att satsa på i dagsläget. Detta motsäger tidigare forskning av Taylor och Levin (2014) som menar att mobilapplikationen flyttat e-handeln till mobiltelefonen.

6 Slutsats

Följande kapitel utgår från uppsatsens analys och presenterar de slutsatser som dragits samt besvarar studiens syfte och frågeställning. I det avslutande kapitlet ges även förslag på vidare forskning som kan utföras inom ämnesområdet. Användningen av försäljningskanaler, och framförallt multikanalförsäljning, är områden som är under konstant utveckling och vi ser därför stora möjligheter till vidare forskning. Nedan presenteras därmed två förslag på hur vidare forskningen skulle kunna utföras.

Hur resonerar modeföretag kring sin nutida och framtida användning av försäljningskanaler?
Hur arbetar företagen med att kombinera sina försäljningskanaler?

Företagens resonemang visar att valet av försäljningskanal är ett medvetet val oavsett om man väljer att implementera eller utesluta en kanal. Studien har visat att resonemang gällande hur man använder försäljningskanaler idag kan kopplas till likartade bakomliggande motiv, så som att skapa varumärkeskännedom, att stärka relationer och att skapa köppplevelser. Dock använder sig företagen av olika försäljningskanaler och implementerar kanalerna på olika sätt när de arbetar med dessa motiv. Helhetsvisionen för företagen kan påverka vilka kanaler de väljer att använda och kan vara en anledning till att företag som liknar varandra resonerar olika kring försäljningskanaler. De ser alltså möjligheterna för de olika försäljningskanalerna på olika sätt. Resonemangen kring hur man vill skapa en köppplevelse för kunderna skiljde sig åt mellan företagen, men det var en viktig aspekt för de flesta. Att arbeta med kundernas upplevelse med hjälp av försäljningskanalerna är också ett sätt att särskilja sig från konkurrenter.

Företagen i studien som har en kompletterande försäljningskanal, utöver sin främsta, har samtliga beskrivit valet av denna implementering som att det gjorts för att de ser ett ytterligare värde i den. Det verkar dock finnas en skillnad mellan vad företagen klassar som värdeskapande för kunderna inom fysiska och virtuella försäljningskanaler. De fysiska kanalerna, som framförallt fysiska butiker, ses som en stor bidragande faktor till personlig service och virtuella kanalers största värde anser företagen vara tillgänglighet. En annan likhet mellan företagen är att de i dagsläget inte ser att det tillför något extra med att utveckla en mobilapplikation för kunderna som ett komplement till nuvarande försäljningskanaler.

Flera av de intervjuade individerna i studien var öppna och såg möjligheter till samtliga kanaler men för att de faktiskt ska implementeras så måste de säkra att det tillför någonting för kunden då de alla har starkt kundfokus. Å andra sidan så såg vi att en del av företagen inte var intresserade av expansion till fler försäljningskanaler utan de vill snarare växa inom sin främsta kanal. De företag i studien som använder multikanalförsäljning arbetar med kanalerna som komplement till varandra istället för att låta kanalerna konkurrera med varandra. Företag med endast en kanal fokuserar allt på den valda kanalen för att de på så vis anser att de utnyttjar sina styrkor maximalt. Dock ansåg även dessa företag att användningen av ytterligare försäljningskanaler fungerar som ett komplement, utan rädsla för att de ska konkurrera ut varandra. Alla företagen ansåg alltså att en variation av kanaler berikar snarare än skadar varandra.

6.1 Förslag till vidare forskning

Ett sätt att ta vidare den forskning som genomförts i denna studie är att inkludera ytterligare en kategori av företag att undersöka, exempelvis fast-fashion företag. Detta hade varit intressant då en jämförelse kan göras mellan dem. Man kan då undersöka om och i sådana fall hur resonemang skiljer sig beroende på vilken typ av företag det är, alltså vilket fokus företaget har.

Ytterligare skulle en studie kunna göras där helt nystartade företag jämförs med varandra. Detta för att se hur de, som inte har så mycket erfarenhet men som ändå har en vision för vad de vill åstadkomma, resonerar gällande hur man på bästa sätt kan ta sig dit man vill på marknaden. Då utforskas alltså hur företagens framtidsmål påverkar hur man resonerar gällande användningen av försäljningskanaler och vad dessa beslut grundar sig i.

7 Källförteckning

Abbes, M. & Goudey, A. (2015). How salespersons induce trust between consumers and retailers: The case of French well-being stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(12), ss. 1104 - 1125.

Allhorn, J. (2015). Upplevelser allt viktigare för framtidens konsumenter. *Ehandel.se*.
<http://www.ehandel.se/Upplevelser-allt-viktigare-for-framtidens-konsumenter,6026.html>
[2015-09-08]

Angelin, K. (2015) Ellos omprofilering. *Habit.se*.
<http://habit.se/ellos-omprofilering/> [2015-02-17]

Applebaum, W. (1951). Studying Customer Behavior in Retail Stores. *Journal of Marketing (pre-1986)*, 16, s. 172.

Avery, J., Steenburgh, T.J., Deighton, J. & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), ss. 96-111.

Balakrishnan, A., Sundaresan, S. & Zhang, B. (2014). Browse-and-Switch: Retail-Online Competition under Value Uncertainty. *Production and Operations Management*, 23(7), ss. 1129-1145.

Ball, G. (2014). Fashion retailing - past, present and future. *Textile Progress*, 46(3), ss. 227-321.

Belanche, D., Casaló, L. V., & Guinalú, M. (2013). The role of consumer happiness in relationship marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 12(2), ss. 79-94.

Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2015). Showrooms and information provision in omnichannel retail. *Production and Operations Management*, 24(3), ss. 360-362.

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

Berman, B. & Thelen, S. (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.

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

Bobalca, C. (2015). The loyal customers' perception regarding the online buying process. *CES Working Papers*, 7(2), ss. 241-255.

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*, 4.th edn, Oxford Univ. Press, Oxford.

Chong Lim, B. & Chung, C. (2014). Word-of-mouth: The use of source expertise in the evaluation of familiar and unfamiliar brands. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(1), ss. 39-53.

Dagens industri (2016). Omnichannel är hemligheten.
<http://www.di.se/sponsrad/swedbank/2016/5/18/omnichannel-ar-hemligheten/> [2016-05-18]

Dawon, S., Bloch, P.H., & Ridway, N.W. (1990). Shopping motives, emotional states, and retail outcomes. *Journal of Retailing*, 66(4), ss. 408-427.

Handelstrender.se (2016). Den renodlade e-butikens död.
<http://www.handelstrender.se/den-renodlade-e-butikens-dod/> [2016-01-18]

Forne, D. (2016). Göteborg hetaste handelsmarknaden. *Dagenshandel*.
<http://www.dagenshandel.se/nyheter/goteborg-hetaste-handelsmarknaden/#sthash.xBI9tiCW.dpuf> [2016-02-18]

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), ss. 395-410.

Goldsmith, R. & Flynn, L. (2005). Bricks, clicks, and pix: apparel buyers' use of stores, internet, and catalogs compared. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 11(4), ss. 271-283.

Hamza, V.K. & Saidalavi, K. (2014). A Study on Online Shopping Experience and Customer Satisfaction. *Advances in Management*, 7(5), s. 38.

Hedhli, K.E., Chebat, J.C. & Sirgy, M.J. (2013). Shopping well-being at the mall: Construct, antecedents, and consequences. *Journal of Business Research*, 66(7), ss. 856-863.

Huang, Z. & Benyoucef, M. (2015). User preferences of social features on social commerce websites: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, ss. 57-72.

HUI Research (2016). E-barometerns helårsrapport 2015. <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern> [2016-01-18]

Islam, M.A., Khadem, M. & Sayem, A. (2012). Service quality, customer satisfaction and customer loyalty analysis in Bangladesh apparel fashion retail: an empirical study. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 5(3), ss. 213-224.

Jiang, Z., Nagasawa, S., & Watada, J. (2014). Luxury fashion brand image building: The role of store design in bally and tod's Japan. *Management Decision*, 52(7), ss. 1288-1301.

Karamehmedovic, L. & Bredmar, K. (2013). Sales Channel as a Strategic Choice - SME Managers Seeking Profitability. *International Business Research*, 6(7), s. 1.

Karlsson, T. (2014). Snabbare utveckling än någonsin. *Dagenshandel*.
<http://www.dagenshandel.se/ledare/snabbare-utveckling-nagonsin/> [2014-10-16]

- Liu, F., Li, J., Mizerski, D., & Soh, H. (2012). Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: A study on luxury brands. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), ss. 922-937.
- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., & Pilar Rivera-Torres, M. (2004). The benefits of relationship marketing for the consumer and for the fashion retailers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 8(4), ss. 425-436.
- Matthiesen, I., & Phau, I. (2010). Brand image inconsistencies of luxury fashion brands: A buyer-seller exchange situation model of hugo boss australia. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14(2), ss. 202-218.
- Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), ss. 1009-1030.
- Nell, C., & Wiid, J. (2014). Sight: The last bastion of the brick and mortar retailer to survive?. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 13(1), ss. 125-n/a.
- Ozen, H. & Engizek, N. (2014). Shopping online without thinking: being emotional or rational?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(1), ss. 78-93.
- Pantano, E. & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, ss. 106-114.
- Picot-Coupey, K. (2014). The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), ss. 643-670.
- Postnord (2016). Rekordnivåer för e-handeln. *Dagensindustri*.
<http://www.di.se/sponsrad/postnord/2016/2/22/rekordnivaer-for-e-handeln/> [2016-02-23]
- Rapp, A., Baker, T.L., Bachrach, D.G., Ogilvie, J. & Beitelspacher, L.S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), ss. 358-369.
- Rossiter, J. R. (2014). 'Branding' explained: Defining and measuring brand awareness and brand attitude. *Journal of Brand Management*, 21(7-8), ss. 533-540.
- Sachdeva, I. & Goel, S. (2015). Retail store environment and customer experience: a paradigm. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), ss. 290-298.
- Surchi, M. (2011). The temporary store: A new marketing tool for fashion brands. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(2), ss. 257-270.
- Taylor, D., & Levin, M. (2014). Predicting mobile app usage for purchasing and information-sharing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(8), ss. 759-774.
- Thenglau, G. & Han lee, S. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of market focused management*, 4, ss. 341-370.

Dagens nyheter (2012). Växande näthandel slår ut jättegallerierna.
<http://www.dn.se/debatt/stockholmsdebatt/vaxande-nathandel-slar-ut-jattegallerierna/>
[2012-12-23]

Willmott, B. (2014). Retail showrooms, mobile sales. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(3), ss. 229-232.

Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), ss. 317-326.

Wu, I. & Wu, S. (2015). A strategy-based model for implementing channel integration in e-commerce: An empirical examination. *Internet Research*, 25(2), ss. 239 - 261.

Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J. & Weitz, B.A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), ss. 168-180.

8 Bilagor

8.1 Intervjuguide

1. Vad arbetar du med i företaget och vad är dina ansvarsområden?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vad är din bakgrund?
4. Vilka tror du är anledningarna till varför kunder väljer att handla hos just er?
5. Vad för försäljningskanaler använder ni er av idag?
6. Hur ser ni på e-handeln idag?
7. Vilket var syftet med att starta e-handeln?
8. Hur arbetar ni med att utveckla er e-handel?
9. När startade ni er e-handel?
10. Hur tror du utvecklingen ser ut för e-handel? Ser du några stora förbättringsområden?
11. Har ni haft tankar på att utveckla en mobilapplikation exempelvis? Varför/varför inte?
12. Hur ser ni på utvecklingen för er inom just, som vi kallar det, virtuella kanaler?
13. Har ni någon gång funderat på en fysisk kanal exempelvis butik, pop up store eller showroom? Varför/varför inte?
14. Vad fick er att ta steget att öppna en fysisk butik? Vad var syftet med att öppna butik?
15. Hur ser ni på er butik idag?
16. Är den fysiska kanalen något ni kommer fortsätta att utveckla? Ser du en framtid inom denna kanal?
17. Vilken roll spelar era fysiska butiker för företaget?
18. Arbetar ni på något sätt med att integrera era försäljningskanaler med varandra? I sådana fall, hur?
19. Hur arbetar ni med att skapa en köpupplevelse för kunden?
20. Hur arbetar ni med att skapa en relation till er kund?
21. På vilket/vilka sätt erbjuder ni kunden personlig service genom era olika försäljningskanaler?



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se