

# **Multikanal handel**

Case: Clas Ohlson

Deneb Pettersson

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	????
Författare:	Deneb Ernesto Pettersson
Arbetets namn:	Multikanal handel, Case Clas Ohlson
Handledare (Arcada):	Linn Hongell
Uppdragsgivare:	Clas Ohlson Oy
<p>Sammandrag:</p> <p>Arbetet handlar om multikanal strategi inom detaljhandel och är gjort i uppdrag av Clas Ohlson. Målet är att identifiera krav och behov för en lyckad multikanal strategi. Inom detaljhandeln gör man vinst igenom att sälja produkter till konsumenter med mervärde för konsumenten, vilken uppstår då man använder fördelar av olika säljkanaler för att skapa mervärde. Då kanalerna har olika starkheter och svagheter kan man använda flera kanaler för att kombinera starka sidorna av säljkanalerna och så få synergier. Dessa krav och fördelar av säljkanaler jämförs sedan med resultat ur en intervju med Alf Jondahl, eCom Manager för Clas Ohlson Norge. Skillnader och likheter mellan intervjun och teorin visar att Clas Ohlson har synergier som kan användas och även uppfyller kraven som teorin listar. Det finns dock även problem som måste lösas. Huvudproblemen uppstår från olika informationssystem som är föråldrade och strategiska val, samt av kunder som inte vet att företaget finns i flera olika säljkanaler.</p>	
Nyckelord:	multikanal detaljhandel strategi Clas Ohlson Oy
Sidantal:	44
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	????
Author:	Deneb Ernesto Pettersson
Title:	Multichannel Retailing, case Clas Ohlson
Supervisor (Arcada):	Linn Hongell
Commissioned by:	Clas Ohlson Oy
<p>Abstract:</p> <p>This thesis about multichannel retail strategy is written on commission for Clas Ohlson. The goal is to identify requirements and needs for a successful multichannel strategy. Within retail you make a profit by selling products to consumers with added value for the consumer, which is created by using the strengths of different sales channels to create added value. Since sales channels have different strengths and weaknesses you can use several channels to combine the strengths of the channels to create synergies. These requirements and strengths of the sales channels are then compared with results from an interview with Alf Jondahl, eCom manager for Clas Ohlson Norway. Differences and similarities between the theory and the interview show that Clas Ohlson has synergies that can be used and also fill the requirements the theory lists. There are problems that have to be solved. The main problem arises from several informationsystems which are outdated and from strategic choices along with consumers who do not know the company exists in several sales channels.</p>	
Keywords:	multichannel retail strategy Clas Ohlson Oy
Number of pages:	44
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

# INNEHÅLL / CONTENTS

<b>1</b>	<b>Introduktion.....</b>	<b>7</b>
1.1	Bakgrund .....	7
1.2	Definitioner .....	8
1.3	Uppdragsgivare .....	9
1.4	Syfte .....	10
1.5	Problemformulering .....	10
1.6	Avgränsningar .....	11
1.7	Metoder .....	11
<b>2</b>	<b>Detaljhandel .....</b>	<b>12</b>
2.1	Strategi .....	14
2.2	Olika former av detaljhandel.....	14
2.2.1	<i>Butiker</i> .....	15
2.2.2	<i>Katalog</i> .....	16
2.2.3	<i>Näthandel</i> .....	16
2.3	Värde och värdekedjor .....	16
2.3.1	<i>Värdestrategi</i> .....	18
2.3.2	<i>Fallgropar</i> .....	19
<b>3</b>	<b>Multikanal Strategi.....</b>	<b>19</b>
3.1	Multikanal definitioner.....	20
3.1.1	<i>Affärslokaler</i> .....	20
3.1.2	<i>Kataloger</i> .....	21
3.1.3	<i>Internet</i> .....	21
3.2	Försäljning i en flerkanalomgivning .....	22
3.3	Krav för multikanal handel.....	23
3.4	Informationssystem .....	26
3.5	Potentiella problem.....	26
<b>4</b>	<b>Metodik.....</b>	<b>28</b>
4.1	Forskningsstrategi .....	29
4.2	Kvantitativa och kvalitativa metoder .....	30
4.3	Intervjuer.....	30
4.4	Forskning online .....	31
<b>5</b>	<b>Resultat .....</b>	<b>32</b>
5.1	Företaget Clas Ohlson .....	33
5.2	Clas Ohlson och Multikanal.....	33

5.3	Problem .....	34
5.4	Fördelar .....	35
<b>6</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>36</b>
	<b>Källor / References .....</b>	<b>39</b>
	<b>Bilagor / Appendices .....</b>	<b>40</b>
	<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>41</b>

## **Figurer / Figures**

Figur 1. Säljkanaler jämförda enligt försäljning(Levy/Weitz, 2009 s. 72).....	22
Figur 1 Den deduktiva processen(Bell/Bryman, 2005, s. 23) .....	29

## **Tabeller / Tables**

Tabell 1. Beredskap av detaljhandelföretag för multikanal(Levy/Weitz, 2009,s. 86)....	24
Tabell 2. Levy & Weitz krav för multikanalstrategi jämfört med Clas Ohlson .....	37

# 1 INTRODUKTION

Handel ses oftast som handel mellan företag(B2B) eller som handel mellan företag och privatpersoner(B2C). Just denna konsumenthandel är vad detta arbete kommer att gå in på. Uppkomsten av internet har påverkat även konsumenthandel och det är möjligt vid nuläge att handla nästan allting även på nätet.

Under de sista 10 åren har näthandeln vuxit explosionsartigt med både nya aktörer som specialiserat sig bara på internethandel men även med de gamla butikskedjorna som i varierande grad expanderat sin verksamhet till internet. Som exempel på ett internet företag kan man t.ex. se Amazon.com som på under 20 år blivit den största bokhandeln i världen, och som nu även säljer elektronik och annat.

Om vi ser på traditionella handelsföretag så har även dessa börjat använda internet i mer eller mindre stor omfattning. T.ex. Stockmann öppnade sin näthandel först i år, men många andra företag som Gigantti eller H&M har redan använt internet i flera år. En del företag har också haft telefon- och katalog- försäljning redan före internet börjades använda. Hobbyhall är ett exempel i Finland, medan Clas Ohlson i Sverige ursprungligen var bara ett distanshandelsföretag med katalogen som säljkanal.

## 1.1 Bakgrund

I slutet av 2002 började jag arbeta vid sidan av studierna hos Clas Ohlson. Företaget hade då byggt sin första butik i Finland och en kraftig expansion var planerad. Efter 10 år är antalet butiker 21, och företaget har förändrats även i andra sätt. Under den tiden har jag även sett hur såväl arbetssätt, strategi och hela butikskonceptet har genomgått en förändring. Detta arbete sker med målet att stärka Clas Ohlson för en europeisk marknad enligt VD Klas Balkow. (Clas Ohlson, www, 2012)

Som en del av denna förändring har man även ett projekt med mål att förnya företagets nätbutik. Före denna expansion har nätbutiken bara funnits tillgänglig i Sverige och Norge, medan såväl Finland som England har bara haft endast försäljning i butiker.

Samtidigt med denna uppgradering kommer man även att lansera butiken i alla verksamhetsländer. Under det sista 2 åren har jag arbetat aktivt i detta projekt, och med det som bakgrund uppstod även detta examensarbete och den problemställning som jag tar upp.

## 1.2 Definitioner

Inom detta arbete kommer det att användas en del fackspecifika ord och förkortningar. För att underlätta läsandet och ge läsaren en referens har jag samlat ihop de viktigaste här. Då källorna och annan litteratur kring ämnet är skriven i engelska har jag valt att använda de engelska termerna inom examensarbetet. Det används även ofta förkortningar på längre ord.

Med bulk beskrivs varor i större paket som t.ex. container eller liknande. När bulk bryts ner blir det paket som är tänkta för konsumenter. (Levy/Weitz, 2009, s. 631)

DC(Distribution Center) är ett centrallager med uppgiften att ta emot varor från flera producenter och dela ut dessa till flera affärer. (Levy/Weitz, 2009, s. 636)

Ecommerce är synonym för electronic retailing, på svenska elektronisk handel, med vilken man menar handel via internet. (Levy/Weitz, 2009, s. 636)

SKU(Stock Keeping Unit) är termen som används för en produkt. En skruvmejsel är t.ex. en SKU och ifall det finns 3 olika skruvmejslar så skulle varje skruvmejsel vara en skild SKU. (Levy/Weitz, 2009, s. 36-38)



### 1.3 Uppdragsgivare

Examensarbetet görs i uppdrag av Clas Ohlson Oy, för att få en bättre insyn i multikanal, dels från teoretisk bakgrund men även från vad man redan vet inom företaget i Norge och Sverige. Ur detta borde företaget få en bättre insyn i de förändringar som nya säljkanaler betyder för Clas Ohlson Oy samt hur man kan utnyttja dessa för att öka försäljning.

Clas Ohlson grundades 1918 i Insjön, Sverige. Företaget startade som postorderföretag som sålde byggritningar för möbler och andra projekt för hemmabyggare. Sortimentet har sedan förflyttat sig till allt som hjälper med vardagen, och i dagens läge har man cirka 12000 produkter som är delade in i 5 större produktkategorier.

Clas Ohlson började en expansion i slutet av 80 talet, med först en affär till i Gallerian, i Stockholm, och sedan igenom hela Sverige och Norge. 2002 öppnades första affären i Finland, mitt emot svenska teatern i centrala Helsingfors. Som senaste land anlände företaget i England i slutet av 2008. För närvarande finns det 152 affärer delade på de 4 länderna, med 64 i Sverige, 55 i Norge, 21 i Finland och 12 i Storbritannien. Dessutom har man postorderförsäljning och en internetbutik i Sverige och Norge. (Clas Ohlson, 2012)

Clas Ohlson har en försäljning på ca 6000 miljoner kronor per år, och totalt ca 2300 anställda. Finland står för ca 9 % av den totala försäljningen. (Clas Ohlson, 2012)

Företagets marknadssituation i de 4 olika länderna är olika. I Sverige är man redan ett väletablerat märke. Folk vet vad de hittar hos företaget och reklamkampanjer och köpbeteende reflekterar även det. Det är inte så mycket fråga om att få folk att känna till företaget utan mera om att marknadsföra aktuella produkter. I Norge är företagets position även etablerad.

Däremot sitter Clas Ohlson Finland i en mera krävande position i marknaden. Medan man genom en stark marknadsföring med bl.a. Idols sponsoring har byggt upp kännedomen bland kunder så finns det fortfarande inte samma kännedom för Clas Ohlson

som i Sverige. Finland som marknad har därför stor potential för företaget. I de svensk-språkiga kustregionerna som Helsingfors, Åbo och Vasa är Clas Ohlson också mycket mer känt än i de finskspråkiga regionerna.

Englands situation är den av ett nytt företag. Marknaden är enorm jämfört med de skandinaviska länderna, och man har nu först haft några år med butiksverksamhet i landet.

## **1.4 Syfte**

Syftet med examensarbetet är att visa vad kraven och problemen av en multikanal strategi är. Dessutom kommer skillnaderna mellan traditionella handelsföretag med ett eller flera individuella säljkanaler i en traditionell organisation och mellan företag som följer en multikanal strategi att gås in på.

Målet är att visa vad som måste ändras för att multikanal strategi ska vara lönsamt. För att få en bättre insikt i detta kommer arbetet att gå igenom en teoretisk ram baserad på ett antal böcker om detaljhandel.

Därtill kommer arbetet att gå in på Clas Ohlson som exempel på ett företag där förändringen mot multikanal strategi och tänkande pågår. Genom att se på ett exempel kommer arbetet att kunna visa hur teorin stämmer överens med verkligheten. Arbetet kommer också att diskutera skillnaderna i olika teoretiska verk.

## **1.5 Problemformulering**

Den huvudfrågeställning som arbetet kommer att gå in på är hur teorin och verkligheten av förändringen till en multikanal strategi skiljer sig och var teori och verklighet stämmer överens.

Jag kommer att gå in på 2 huvudkällor och ett företag som befinner sig i mitten av denna förändringsprocess och undersöker om och hur det finns skillnader mellan de båda. Vilka grundkrav ställs för företag som vill använda en multikanal strategi? Finns det krav på teknologi, personal, informationssystem som måste uppfyllas för att strategin

fungerar? Fungerar multikanal strategi för alla företag? Finns det även krav på produkt-sortiment?

## **1.6 Avgränsningar**

Arbetet är avgränsat i flera delar. I teoridelen behandlas främst 2 böcker som primärkällor. Denna avgränsning sker främst på grund av själva ämnesvalet vilket inte har en lika bred teoribas inom litteraturen som andra grundläggande och mera traditionella strategier.

I själva resultatredovisningen går jag in på endast Clas Ohlson. Här skulle det vara möjligt att jämföra flera företag, men på grund av tidsbrist och möjligheter att få tillgång till information har endast ett företag valts. För arbetets innehåll är flera företag inte heller relevanta då syftet är att jämföra teorin med praktiken. Själva förändringsprocessen till multikanal medför också ett problem då denna situation är ganska specifik för företag och det så blir svårt att hitta ett antal företag i samma situation.

Tidsmässigt är arbetet avgränsat till att se på Clas Ohlson just nu, eftersom det inte är möjligt att ta i beaktande hela förändringsprocessen till multikanal strategi. Då detta är en strategiförändring för ett företag vore det också svårt att fastställa vilken tidsperiod man vill studera ifall man skulle se på hela förändringen då det är fråga om en process, och det inte finns en specifik start och ett specifikt slut för det hela.

## **1.7 Metoder**

Examensarbetet kommer att först analysera två huvudkällor och deras sätt att presentera multikanal strategi för detaljhandel. Denna information kommer sedan att jämföras med informationen kring Clas Ohlson för att se hur företaget och teoretiska tankesättet av båda böckerna hänger ihop.

Huvudmaterialet för detta examensarbete görs upp av två böcker; Retail Management eleventh edition skriven av Barry Berman och Joel R. Evans och Retailing Management seventh edition skriven av Michael Levy och Barton A. Weitz. Ur dessa kommer jag att sammanställa teoridelen, dock används även andra källor.

Valet av dessa två böcker blev till eftersom båda används i undervisning inom universitet och även om deras innehållsstruktur är byggd efter olika tankesätt så borde innehållet vara jämförbart.

Dessutom ger 2 böcker om samma ämne som ligger nära en bra bas för en jämförelse i åsikter. Då båda böckerna har kommit ut i flera upplagor betyder det även att innehållet förändrats och förbättrats med tiden. Då multikanal strategi inom detaljhandel är ett relativt nytt tankesätt kan även sättet med vilket båda böckerna går in på ämnet ge insikter i hur man värderar och ser på det.

Material om Clas Ohlson och multikanal strategi hos Clas Ohlson byggs upp främst från egna observationer, samt publicerat material kring ämnet av Clas Ohlson och intervju med Alf Jondahl, Clas Ohlson Norges eCommerce Manager.

Information finns också inom olika publikationer som företagets interna tidning CO-Bladet samt i pressmeddelanden. Information kring ämnet som ges av företaget ska ses även källkritiskt då en intern tidning också är en form av marknadsföring till egen personal. Samma kritiska syn behövs vid egna observationer då det är enkelt att bortse från en objektiv syn på saker man är själv inblandad i.

## **2 DETALJHANDEL**

Med detaljhandel menar man handel av produkter och tjänster till konsumenter. Branschen som helhet är stor, t.ex. i USA räknar man med ca.25 miljoner anställda inom detaljhandel år 2009, eller med andra ord 1 av 6 som arbetar. Förutom affärer räknas dock även t.ex. restauranger, barer och andra ställen vart man köper tjänster med i denna

summa. Ser man på ekonomin som helhet så står detaljhandel för en tredjedel av Förenta Staternas hela ekonomi. (Berman/Evans, 2009, sid. 4-6)

Kännetecknande för detaljhandel som bransch är ett antal saker. Berman och Evans(2009, s. 10-11) hänvisar till 3 som skiljer åt detaljhandel från andra branscher:

- Små summor
- Impulsköp
- Butiker är omtyckta

I genomsnitt är summan per kvitto inom detaljhandel liten. Ett lågt genomsnitt betyder att man måste vara noggrann med olika kostnader som är bundna till transaktionen. En mataffär kan t.ex. ha flera tusen transaktioner per vecka. Samtidigt betyder detta att det är svårt att hitta en bra balans för lagersaldon och utbud. (Berman/Evans, 2009, s. 10-11)

Impulsköp betyder att man köper något oförberett eller oplanerat. Eftersom detta händer ofta inom detaljhandel är det viktigt att värdesätta layout av affärer, vilka produkter som sätts på platser med mycket folk som till exempel hylländor. Eftersom så många köp är oplanerade blir det samtidigt svårt för företagen att planera och förutse hur mycket varor och hur mycket personal som behövs. (Berman/Evans, 2009, s. 10-11)

Konsumenter besöker ofta inom detaljhandelbranschen affärer, även om nät, katalog och telefonförsäljning har ökat. Medan nät och andra källor används för att studera produkter är det fortfarande själva affärslokalen som är det populäraste stället att handla på. För företag betyder detta att man måste locka konsumenter till affärer igenom att satsa på affärslokalens läge i hänsyn till transportmöjligheter, parkering och konkurrenternas lägen. (Berman/Evans, 2009, s. 11-12)

## 2.1 Strategi

Berman och Evans(2009, s. 12) ser strategi inom detaljhandel som en nödvändighet för varje företag oavsett storlek och typ. Strategins roll är att först specificera vad företaget gör, fastställa lång- och kortsiktiga mål för såväl vinst, image, marknadsposition och bestämma kundsegment på basen av såväl deras behov och egenskaper. Med dessa kan man utforma en långsiktig plan som ger en huvudriktning åt företaget och dess anställda. (Berman/Evans, 2009, s. 12)

Sedan implementerar man en integrerad strategi för att göra det möjligt att nå de målen som man satt åt sig. Denna ska innehålla en plan för allt som är relaterat till affärsverksamheten och behöver även uppföljning för att utvärdera prestationer för att ha möjlighet att korrigera svagheter och problem. (Berman/Evans, 2009, s. 12)

## 2.2 Olika former av detaljhandel

Levy och Weitz(2009, s.36-40) räknar med ca 1.9 miljoner olika detaljhandel företag inom USA. Denna summa innehåller allting från en hotdog kiosk till kedjor som Walmart och Best Buy. För att beskriva olika detaljhandelsföretag använder de ett antal olika egenskaper för att skilja åt dessa.

I motsats till Levy och Weitz se Berman och Evans(2009, s. 102) 3 olika grupperingar för att segmentera detaljhandelsbranschen. De ser ägande som den första klassificeringen. De skiljer åt mellan franchising, privatägda kedjor och kooperativ. Sedan ser de på butiksbaserade detaljhandel strategier, och till sista på icke butiksbaserade strategier.

Det finns ett antal alternativa former av ägande inom detaljhandelsbranschen. Småaffärer som är bara en enhet utgör en stor del av marknaden. Dessa är enklaste vägen in i branschen, men samtidigt är marknaden väldigt hårt konkurrerad. (Berman/Evans, 2009, s. 103)

Kedjor är nästa steg, med flera enheter inom samma företag. Med flera enheter eller affärer har man en större inköpskraft, möjlighet till mera och större marknadsföringskampanjer och ofta centraliserade IT lösningar. Man har även fördelar av effektiviteten genom att ha flera affärer som delar på administration, lager och andra centraliserade funktioner. (Berman/Evans, 2009, s. 106-107)

Inom franchising företag får man tillgång till brand, arbetssätt, produkter och marknadsförings material igenom ett kontrakt. Medan man äger företaget så betalar man för dessa fördelar en viss del av vinsten till franchising ägaren. Inom förhållandet mellan moderföretag och den enskilde franchising ägaren finns det också skillnader. Det finns franchising företag var man bara köper rätten för produkter och märket, men också andra vart man köper hela företagsidén. (Berman/Evans, 2009, s. 108-109)

### **2.2.1 Butiker**

För att se på butiker delar Levy och Weitz(2009, s. 36) in de enligt olika egenskaper som skiljer åt olika former av butiker. Den första egenskapen är vilken typ av produkter som säljs. Den andra är vilken bredd och djup på sortimentet som bjuds och golvytan är den tredje.

Specialistaffärer kan ha en väldigt smal bredd på sortimentet men mycket djup. Sortimentet mäts i SKU. (Levy/Weitz, 2009, s. 36-38)

Affärsutrymmets storlek är också en faktor som skiljer åt olika detaljhandelsföretag, och även samma kedja kan ha olika affärsutrymmen i olika storlekar. Levy och Weitz(2009, s. 41) tar som exempel upp olika mataffärer. Medan en liten affär på 2-300 kvadratmeter har mellan 2-3000 olika SKU, har en hypermarket t.ex. 10000 kvadratmeter golvyta och upp till 150000 SKU.

### **2.2.2 Katalog**

Katalog försäljning är ett handelsformat var man erbjuder kunder direkt försäljning med en katalog som medium. I USA köper ca.50 % av konsumenterna årligen från en katalog.

Katalogförsäljning är väldigt utmanande. Kostnaderna av att producera en katalog och ge ut den är höga, och med så många kataloger och direktreklam är det väldigt svårt att få konsumentens uppmärksamhet. Samtidigt gör den tidskrävande processen som behövs för att planera, producera, printa och ge ut en katalog det väldigt svårt att reagera fort på nya trender. (Levy/Weitz, 2009, s. 56)

### **2.2.3 Näthandel**

Näthandel, eller ecommerce är detaljhandel med internet baserade hemsidor som medium man använder för att kommunicera med kunder. Under de sista 10 åren har branschen ändrats starkt. (Levy/Weitz, 2009, s. 55)

Man förutsåg att specialiserade nätaffärer skulle dominera den nya marknaden. Nu är det oftast de traditionella företagen som även erbjuder internetlösningar. Dessa använder internet främst för att utvidga sina kataloger och butikserbudanden, öka omsättning och erbjuda kunder mera service. (Levy/Weitz, 2009, s. 55)

## **2.3 Värde och värdekedjor**

Levy och Weitz(2009, s. 6) använder en definition av detaljhandel som säger att detaljhandel är en grupp aktiviteter företag gör för att ge mervärde till produkter och tjänster som säljs till konsumenter för eget bruk. Berman och Evans(2009, s. 28) instämmer med detta och definerar värde som det mervärde man igenom aktiviteter och processer kan ge konsumenten.



Konsumenten ser detta mervärde som den nytta konsumenten får av att köpa produkten. Med andra ord uppfattar konsumenten värdet av produkten som betalt pris jämfört med nytta från köpet. (Berman/Evans, 2009, s. 28)

Konsumenter vill alltid få värde för sina pengar, men värde för olika konsumenter kan betyda olika saker. Ifall t.ex. ett företag erbjuder en installationstjänst för en produkt, men konsumenten inte behöver denna så kommer konsumenten inte att se installationen som något av värde, eller något som konsumenten är beredd att betala. För konsumenten är det dock inte de enskilda mervärden som företaget producerar som är av intresse utan helheten. Med andra ord är det resultatet av flera olika processer som företaget har för att skapa mervärde som genererar det konsumenten är intresserad av. Dessa processer som helhet ser man som en värdekedja. (Berman/Evans, 2009, s. 29)

Levy och Weitz(2009. s. 8) går igenom ett antal processer detaljhandelsföretag använder för att skapa mervärde. Det första är sortiment. Med detta menar Levy och Weitz att man inom detaljhandel erbjuder konsumenten värde igenom att ha många olika produkter och produktgrupper på ett och samma ställe. En supermarket t.ex. har i genomsnitt mellan 20000 och 30000 olika produkter i sitt sortiment, vilka produceras av ca.500 olika företag. Ifall konsumenten inte skulle bli erbjuden denna tjänst borde man besöka varje producent för att handla de olika produkterna. Detaljhandel företag använder sortiment för att specialisera sig. Konsumenter är väl medvetna om typiska sortiment för olika affärer.

Igenom att bryta bulk producerar detaljhandel mervärde till säljpaket. Detta ger mervärde för såväl grossisten och producenten då dessa arbetar med bulkpaket, men också för konsumenten då denna inte behöver köpa 100 paket åt gången utan bara ett. (Levy/Weitz, 2009, s. 8)

Konsumenter får även mervärde av alla produkter som finns i en affär, då detta kan ses som ett lager för konsumenten. Man måste på detta sätt inte ha allting alltid hemma utan kan köpa det man behöver då man behöver det. Detta sparar även pengar för konsumenter. (Levy/Weitz, 2009, s. 8)

Detaljhandel erbjuder även mervärde i ett antal tjänster för konsumenten. Denna kan t.ex. se, röra och testa produkter innan köpet, men även kundtjänst inom affärer är en tjänst. Webbssidor med information och tips angående produkter är också tjänster som ger mervärde. (Levy/Weitz, 2009, s. 8)

### **2.3.1 Värdestrategi**

Ur en strategisk synvinkel är det enligt Berman och Evans(2009, s. 29-31) viktigt att dela upp olika processer som ger mervärde i 3 olika nivåer:

- Förväntad värdeorienterad strategi
- Utökad värdeorienterad strategi
- Möjlig värdeorienterad strategi

Berman och Evans(2009, s. 29-31) ser den förväntade strategin som det minimala ett kundsegment förväntar sig av en viss affär. Som exempel listar de rena utrymmen i affären, välutbildad personal, snabb service, parkering och någon form av returmöjlighet. Ifall denna bas inte upprätthålls kommer det att leda till missnöjda kunder. (Berman/Evans, 2009, s. 29-31)

En utökad strategi innehåller värdeskapande element som används för att skilja sig åt från konkurrenter. Lojalitet program, exklusiva brand, hemleveranser och andra tjänster som anses av konsumenter att vara mer än normen. Utökade strategin är det som enligt Berman och Evans(2009, s. 30) är nyckeln till återvändande kunder.

Den möjliga värdeorienterade strategin till sist är steget förbi den utökade strategin. Hit hör unika tjänster samt nya idéer som inte ännu anses vara standard inom det segment man befinner sig i. Till exempel skulle en matbutik kunna vara öppen dygnet runt, eller man kan erbjuda hemkörning för produkter som är tillfälligt slut, eller modifieringar och individuella anpassningar av produkter. En ny process kan ge ett försprång emot konkurrenterna ifall man kan använda dess potential. (Berman, Evans, 2009, s. 31)

### **2.3.2 Fallgropar**

Berman och Evans(2009, s. 31) varnar även för vissa fallgropar som man borde akta sig för. Värde är summan av pris och nytta, så man ska se upp för att inte bara arbeta med priset. Ifall man höjer priset på en produkt borde man också ha mervärde.

Det mervärde man erbjuder måst också vara en som kunder vill ha. Berman och Evan(2009, s. 31) tar som exempel Ikea. Företaget vet att en stor del av kunderna vill spara pengar igenom att själv bygga ihop möblerna, så de säljs i paket.

Det är också farligt att försöka tävla i fel segment. Små mataffärer som exempel har det ofta svårt att vara konkurrenskraftiga i pris med en hypermarket, och borde hellre tävla med högre priser men utökad mervärde. (Berman/Evans, 2009, s. 31)

Med utökade värdestrategin måste man också se upp för att inte glömma det förväntade. Ifall man inte klarar av att ge det förväntade så hjälper inte det utökade heller. Som exempel visar Berman och Evans(2009, s. 29-31) en biograf med för lite parkeringsutrymmen. Oavsett om den visar nyaste filmerna eller inte så kommer den att ha problem med parkeringen.

Till sist varnar Berman och Evans(2009, s. 31) om tomma ord. Även om företag har en policy och kan lova bästa kundtjänsten, bra returpolicy och annat så är realiteten ofta den att omsättningshastigheten på personal kopplad med lite skolning för till att realiteten för konsumenter inte är vad som lovats. Därför anser Berman och Evans(2009, s. 29-31) att det är viktigt att hålla sig till vad som lovats.

## **3 MULTIKANAL STRATEGI**

Denna del av arbetet kommer att gå igenom multikanal strategi inom detaljhandel för att ge läsaren en bild på vad man menar med multikanal strategi. Sedan kommer jag att gå igenom information kring Clas Ohlson och företagets projekt kring multikanal.

### **3.1 Multikanal definitioner**

Multikanal handel betyder handel i flera säljkanaler. Med en säljkanal menar man ett sätt att sälja till kunden. De 3 kanaler detta arbete kommer att gå in på är butiker, katalog och internet.

Man kan sälja såväl tjänster som produkter. Detta kan antingen vara i en affärslokal, en katalog eller internet. Igenom att använda flera kanaler har man möjlighet att använda de unika styrkorna av varje kanal. (Levy, Weitz, sid 72, 2009)

Berman och Evans(2009, s. 176) ser det som väsentligt att man erbjuder kunder så många alternativ som möjligt. Målet är att man gör det möjligt för konsumenter att handla bekvämt. Samtidigt påpekar de multikanal handel som en strategi vilken det är svårt att planera och underhålla. (Berman, Evans. sid 173, 2009)

Ur kundens synvinkel är bekvämt handlande bra, men konsumenter bryr sig inte om hur svårt det är för företag att organisera sig så att de kan möta kunders behov i flera kanaler. Berman och Evans citerar en studie av detaljhandel gjord för Sterling Commerce med 98 % av de svarade som mängden som ser problem med att bemöta konsumenten som ett hot för kundlojalitet. (Berman, Evans. sid 173, 2009)

#### **3.1.1 Affärslokaler**

Affärslokaler är fysiska utrymmen vart man säljer produkter eller tjänster. Fördelar med denna kanal är relaterade till detta. Man kan se produkten på plats. Man kan röra den. Man kan ofta prova den. När konsumenten köper får man direkt produkten.(jfr Levy/Weitz, s. 73, 2009 och Berman/Evans s. 174, 2009)

Levy/Weitz (2009, s. 73) tar även upp kontantbetalningsmöjligheten och underhållningsvärdet av en affärslokal samt den sociala växelverkan av att handla i en affär som fördelar. Konsumenter ser handlandet i affärer som ett mera säkert sätt att handla, och även vid problem har konsumenten det enkelt att returnera till en affär.

### **3.1.2 Kataloger**

Både Berman/Evans(2009, s. 174) och Levy/Weitz(2009, s 74) ser kataloger som en bekväm kanal för konsumenten. De är alltid tillgängliga och man kan handla hemifrån vilket ger konsumenter en mera säker känsla. För vissa marknadssegment kan detta vara en fördel.

Berman/Evans(2009, s. 174) ser dessutom kataloger som en väldigt visuell kanal, vart högkvalitetsbilder av produkter är möjliga att användas.

### **3.1.3 Internet**

Nätbutiker har samma fördelar som kataloger. De är tillgängliga förutsatt att man har en internetanslutning, man kan handla säkert hemifrån och de är dygnet runt tillgängliga.

Dessutom erbjuder internet ett mycket brett och djupt sortiment. Jämfört med en affär erbjuder man ofta fler alternativ i t.ex. storlek, färg och märkesalternativ(se Levy/Weitz, 2009, s. 174-176). Detta är möjligt enligt Berman/Evans(2009, s. 74) eftersom en nätbutik har oändligt mycket utrymme.

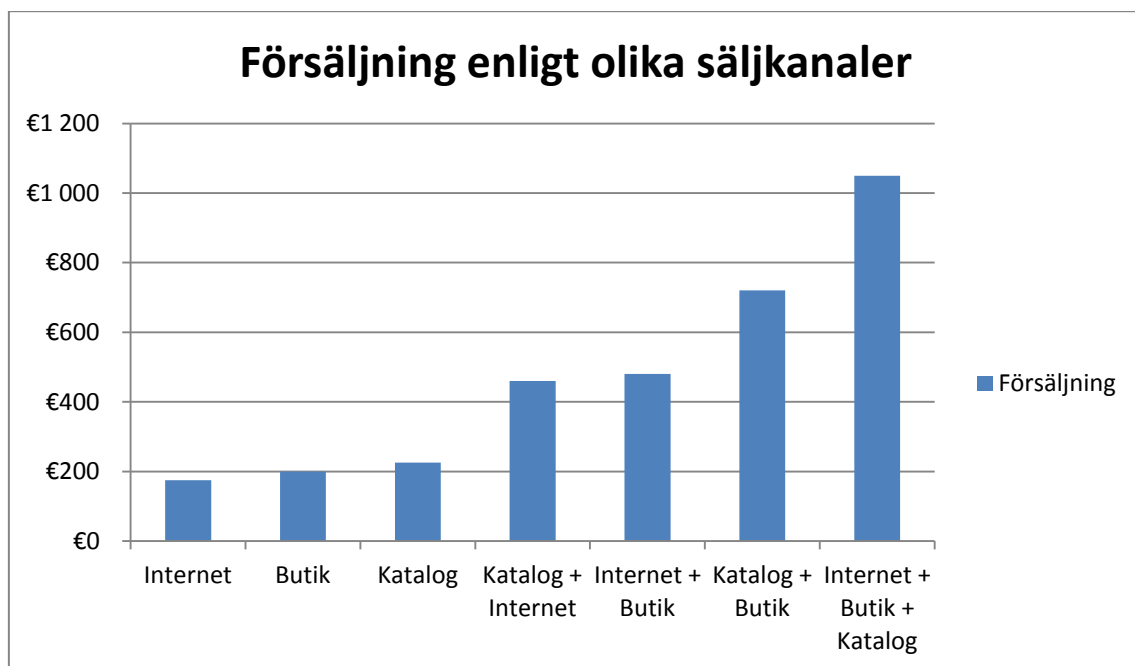
Jämfört med kataloger har man på internet en fördel av att göra personliga sidor. Det är möjligt att göra sidan individuell för grupper eller varje konsument. (Berman/Evans 2009, s. 174 och Levy/Weitz s.77) Man kan även ändra innehållet på en nätbutik när som helst medan en katalog är låst när den går i tryck. (Levy/Weitz, 2009, s. 83)

Internet gör det även möjligt att ha interaktiva sidor, med såväl bild, ljud och video för produkter. Det är även möjligt att ha en direkt förbindelse till kundtjänst igenom e-post och chatt funktioner, vilka kan vara proaktiva. Ifall en kund stannar på en sida en viss tid kan systemet automatiskt fråga kunden ifall den vill ha hjälp av personlig kundtjänst. (Levy/Weitz, 2009, s. 76)

Berman och Evans (2009, s. 174) ser även möjligheten att se lagersaldon och situationen på beställningar som fördelar med internet.

En fördel för företag är även informationsmängden som man kan samla och använda. Eftersom allt sker per dator har man tillgång till en stor databas på sina kunder och man kan använda denna för att nå fördelar i även de andra kanalerna. Som exempel på detta tar Levy/Weitz(2009, s. 81) fram möjligheten att se hur konsumenter ser och söker på produkter som ett sätt att få insikter i hur affärer eller webbsidan borde organiseras. Samma databas är även användbar vid planering av nya affärslokaler då man kan använda sig av kunddatabasen för att se på vilka områden det finns aktiva internetkunder.

### 3.2 Försäljning i en flerkanalomgivning



Figur 1. Säljkanaler jämförda enligt försäljning(Levy/Weitz, 2009 s. 72)

Figuren ovan visar försäljningen per kund per kanal per år hos JCPenney. Konsumenter använder mera pengar totalt ifall de handlar i mer än en kanal. Berman och Evans(2009 s. 174) ser detta som en av fördelarna med multikanal detaljhandel, igenom att erbjuda

detaljhandel i en multikanalomgivning lockar man konsumenter som handlar mer och höjer så försäljningen.

Ur en marknadsförings synvinkel ger multikanal även vissa fördelar. Igenom att kunna hänvisa till andra säljkanaler från en kanal, t.ex. genom att ha nätbutikens adress på plastpåsar i affärer och på nätbutiken visa närmaste affären till kunden har man möjlighet att stärka brand och lära konsumenten om andra kanalerna. (Berman, Evans, 2009, s. 173, 175)

Samtidigt ger en välkänd brand möjlighet att nå geografiska marknader vart man inte har affärer igenom att använda brand kännedom hos konsumenter för att peka konsumenter i området till nätbutiken. (Levy/Weitz, 2009, s. 83)

Igenom att ha flera säljkanaler har man även möjlighet att nå en bredare kundkrets. Samtidigt gör det möjligt att ha ett bredare sortiment för att erbjuda kunder i olika säljkanaler olika produkter. Man kan sälja mera specialiserade produkter i bara vissa kanaler, medan affärer kan ha ett basutbud. RadioShack säljer t.ex. specialprodukter bara online, medan affärerna har de normala produkterna. Detta betyder att man inte måste ha dyra produkter som säljer lite i alla affärer, medan kunder ändå vet att dessa finns tillgängliga och kan beställas vid behov till affärerna eller hem. Med denna strategi optimerar man så användningen av utrymmet i affärer till produkter med hög omsättning. (Berman/Evans, 2009, s. 175, 176)

På detta sätt är den fysiska begränsningen av en affärslokal inte längre ett problem och man kan utöka utbudet till specialiserade och nisch produkter medan man har fortfarande lågt bundet kapital i lager. (Levy/Weitz, 2009, s. 83)

### **3.3 Krav för multikanal handel**

Förutom att ha flera säljkanaler kräver multikanal tänkandet även en del praktiska lösningar och processer från företaget.

Enligt Berman/Evans(2009, s. 173) finns det minikrav för multikanal strategin. Detta är att man först och främst har en infrastruktur som gör det möjligt att de olika kanalerna är sammanbundna. Med detta menar man att inköp i alla kanaler finns tillgängliga i alla kanaler samt att det finns ett logistiksystem som klarar av att sköta alla kraven som de olika kanalerna ställer. Oavsett vilken kanal som använts måste man kunna leverera till kund. (Berman/Evans, 2009, s. 173)

Levy och Weitz(2009, s. 86) ser förutsättningarna hos olika sorters företag för multikanal som olika starka från början. Figur 2 förtydligar detta.

Krav	Affärsbaserade företag	Katalogbaserade företag	Nisch företag
utveckla produktsortiment och hantera inventarie	Hög	Hög	Låg
hantera personal i flera orter	Hög	Låg	Låg
effektivt distribuera produkter till affärer	Hög	Låg	Hög
visa produkter effektivt i printmedia och distribuera kataloger	Medium	Hög	Låg
presentera produkter effektivt på websidor	Medium	Hög	Låg
hantera order från enskilda kunder elektroniskt	Medium	Hög	Låg
effektivt distribuera produkter hem till kunder och hantera retur	Medium	Hög	Låg
integrera informationssystem för att ge kunder en enhetlig upplevelse i alla kanaler	Låg	Medium	Låg

Tabell 1. Beredskap av detaljhandelföretag för multikanal(Levy/Weitz, 2009,s. 86)

Levy och Weitz(2009, s. 86) identifierar 8 krav för multikanal detaljhandel som bör klaras av för att strategin ska vara möjlig.

Företag måste klara av att utveckla produktsortimentet och hantera inventarier, det vill säga upprätthålla ett sortiment på varor som fungerar i en multikanal miljö och se till att varorna finns tillgängliga i mängder som krävs. Företag med affärsbakgrund har oftast en hög beredskap färdigt för detta, samma gäller katalogbaserad verksamhet, medan nisch och specialist affärer oftast inte har så stark beredskap.(Levy/Weitz, 2009, s. 86)



Multikanal kräver även en HR lösning som gör det möjligt att ha affärer i flera olika geografiska områden. Även här har affärskedjor en hög beredskap, medan såväl katalog och specialistföretag inte har det. (Levy/Weitz, 2009, s. 86)

En effektiv logistikkedja från DC till affärer finns också till stor grad i affärskedjor och även i specialist och nisch affärer, medan katalogbaserade företag inte har haft behov för detta före multikanal. (Levy/Weitz, 2009, s. 86)

Såväl katalog- som internet- innehållsproducing krävs även för multikanal verksamhet, och här ser Levy och Weitz(2009, s. 86) en av katalogbaserade företagens fördelar jämför med affärer. Även om affärskedjor oftast har en katalog är katalogföretagen specialister på detta. (Levy/Weitz, 2009, s. 86)

Även Berman och Evans(2009, s. 175) tar upp produktinformationen som ett krav för multikanal, och hänvisar till en stor del av liknande beskrivningar och utseende av produkter i de olika säljkanalerna.

Orderbearbetning är också en av katalogföretagens starka sidor, medan specialistföretag också är bra på detta. I jämförelse är affärskedjor inte lika bra, dock finns det även här oftast lösningar på plats. (Levy/Weitz, 2009, s. 86)

Hantering av returer är också något som affärskedjor kan, även om katalogföretagen har en fördel här. (Levy/Weitz, 2009, s. 86)

Till sist tar Levy och Weitz(2009, s. 86,87) upp informationssystemen. De ser detta som en av de förutsättningar för multikanal var specialistföretag har den högsta beredskapen. Även katalogbaserad verksamhet kräver informationssystem som är integrerade dock är denna beredskap inte så stark i affärsbaserad verksamhet. (Levy/Weitz, 2009, s. 86)

### **3.4 Informationssystem**

Integrerade informationssystem är ett av kraven och behoven för en lyckad multikanal strategi. Berman och Evans(2009, s. 176) ser integreringen på 3 olika områden som essentiell. Kundinformation, priser och lagerinformation måste vara integrerade mellan de olika kanalerna för en multikanal lösning.

För kundinformation används såkallade Customer Relationship Management system, kort CRM. I arbetet används CRM för att hänvisa till datasystemen som används, men själva begreppet omfattar även styrning, organisering och administrering av kunder och kundrelationer. Målet är att identifiera och bygga lojalitet hos företagets viktigaste kunder. (Levy/Weitz, 2009, s. 634)

Ser man på företagens informationssystem som större helhet så används ofta termen ERP system, eller Enterprise Resource Planning. I ERP räknas förutom CRM systemen även med delsystem för att sköta logistik, ekonomi, lagerstyrning och andra delar beroende på företagets bransch.

För produkter används PIM system, eller Product Information Management system. Dessa är i databaser var man samlar ihop information om produkter och deras egenskaper för att kunna styra, upprätthålla och använda informationen i en eller flera kanaler och ha den uppdaterad och i samma form i alla kanaler.

I handelssektorn används också POS eller Point of Sale ofta. Med detta beskrivs kassan, men även det större system som styr alla kassor och hanterar försäljningshändelsen men även lagersaldokontroller och försäljningsrapporter. (Levy/Weitz, 2009, s. 645)

### **3.5 Potentiella problem**

Eftersom multikanal detaljhandel är en strategisk satsning för hela företaget, inte bara en avdelning finns det ett antal potentiella problem som kan komma emot vid imple-

mentering av strategin. Som Berman och Evans(2009, s. 176) hänvisar har inte alla företag potentiella synergier som gör en implementering av multikanal strategi lönsam.

Många företag startar med en säljkanal och byggs ut allt efter till flera kanaler. Detta medför ofta i mindre och mellanstora företag en utveckling vart man har byggt informations system alltefter att de behövs. Även om man arbetar med flera kanaler arbetar man inte enligt en enhetlig strategi och systemen är inte gjorda för att arbeta tillsammans. Detta kan leda till problem då multikanal kräver ett integrerat system och det ofta förekommer att enskilda system inte är planerade att arbeta tillsammans. (Berman/Evans, 2009, s. 176)

Olika kanaler har som tidigare beskrivits delvis olika marknadssegment som målgrupper. Samtidigt är de rent fysiskt olika. Detta kan föra till ett problem var man även inom olika medier och kanaler borde presentera en enhetlig brand image. (Levy/Weitz, 2009, s. 89)

För att bygga upp ett fungerande integrerat system som krävs för multikanal behövs det en stor satsning av företag. Ofta krävs det en uppgradering av flera system inom företaget för att få en bas vart alla delsystem kan arbeta ihop. Detta kan kosta en hel del och alla företag har varken de finansiella eller managementresurser som krävs för ett sådant projekt. (Berman/Evans, 2009, s. 176)

Uppgraderingar av teknologi som dataservrar och POS system kan vara svåra att motivera inom företag när den existerande plattformen som är i bruk fungerar. (Levy/Weitz, 2009, s.89)

Multikanal kräver mycket av ett distributionscenter(DC). Förutom att kunna hantera kundpaket i stora volymer för nät- och katalog- försäljning med flera olika skeppningsalternativ behöver man även ha resurser och möjlighet att hantera helpall och liknande för leveranser till affärerna. Konsumenter kan hämta sina beställningar i närmaste posten, närmaste affären eller få de hemlevererade. Varje alternativ behöver en fungerande logistisk kedja. (Berman/Evans, 2009, s. 177)

Berman och Evans(2009, s. 173) ställer frågan hur produktsortimentet anpassas för varje kanal. För lite skillnader i kanalerna kan leda till tappad försäljning när kanalerna är för lika, medan motsatsen, för stora skillnader inom olika kanalernas produktutbud kan leda till en inkonsekvent brand image.(Berman/Evans, 2009, s. 175). Levy och Weitz(2009, s. 90) hänvisar också till förstärkt brand image av ett enhetligt produktsortiment.

Sortimentets prissättning leder också till problem. När ett företag är aktivt på flera säljkanaler ställer Berman och Evans(2009, s. 173) frågan hur prissättningen görs. Konsumenter förväntar sig en enhetlig prisbild enligt Levy och Weitz(2009, s. 91) medan prisbilden på marknaden inom olika säljkanaler kan skilja sig eftersom man har olika konkurrenter inom olika säljkanaler.

Berman och Evans(2009, s. 173) ser identifieringen av de olika kanalernas roller för ett potentiellt problem. Då nyttan av multikanal kommer av att identifiera och använda kanalerna för att komplementära varandras starkheter är det viktigt att identifiera dessa roller.(Berman/Evans, 2009, s. 174)

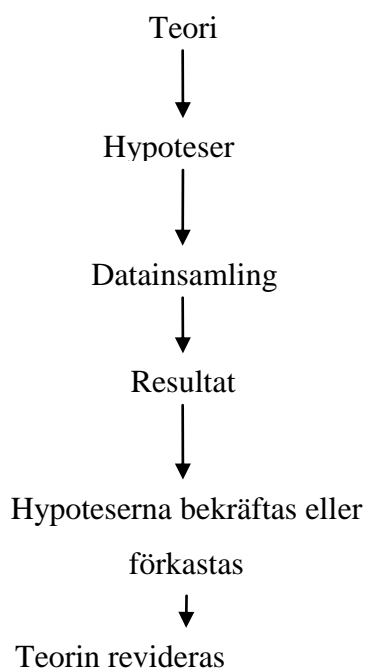
Ifall detta inte görs eller görs fel kan det uppstå såkallad kannibalisering mellan kanaler. Istället för att få merförsäljning av flera kanaler uppstår det kannibalisering vart olika kanaler tävlar om samma kund och man flyttar kunden från en kanal till en annan. (Levy/Weitz, 2009, s. 85)

## **4 METODIK**

Detta kapitel beskriver forskningsmetoderna kvalitativ metodik och kvantitativ metodik. Förutom att se på de skillnader som finns mellan båda kommer jag även att gå igenom mitt val av kvalitativ undersökning och vad detta betyder för teori och data. Dessutom går jag igenom olika former av kvalitativa intervjuer samt hur kvalitativ forskning online fungerar och vilka för och nackdelar detta för med sig.

## 4.1 Forskningsstrategi

De olika metoder man använder är olika forskningsstrategier som baserar sig på olika grundantaganden för forskaren. Ser man på relationen mellan teori och praktik så är frågan om teorin styr forskningen eller om forskningens resultat blir teorin en av synsätt. Man kallar det ett deduktivt synsätt ifall teorin styr forskning, och induktivt synsätt ifall det är tvärtom. (Bell/Bryman, 2005, s. 15)



Figur 2 Den deduktiva processen(Bell/Bryman, 2005, s. 23)

I en deduktiv forskning går man ut från den deduktiva processen(se figur 1) följs. Man börjar med teorin som grund för att bygga hypoteser. Man följer sedan upp med datainsamling och resultat ur denna. Detta antingen bekräftar eller förkastar hypoteserna och teorin revideras enligt resultaten ur undersökningen. (Bell/Bryman, 2005, s. 23)

Motsatsen till deduktiv forskning är induktiv forskning, vart man går ut från att man bygger teorin efter att ha observerat och så fått resultat. I detta fall bygger man teorin på slutsatser man drar från resultaten och observationerna. Viktigt att märka här är att det inte är fråga av en antingen eller situation utan både induktiva processen och deduktiva

processen uppvisar inslag av varandra. Denna skillnad i processer visar sig i kvalitativa och kvantitativa metoder. (Bell/Bryman, 2005, s. 25)

## **4.2 Kvantitativa och kvalitativa metoder**

I kvantitativa metoder är grunden en deduktiv relation mellan teori och forskning. Med andra ord bygger man en teori, vilken man provar igenom en insamling av ofta numerisk data. Betoningen av forskningen ligger så på en kvantifiering av data när det gäller insamling, analys och även en nära förbindelse till naturvetenskapliga modellen. Detta betyder även att data som vi samlar inte påverkas av olika aktörer. (Bell/Bryman, 2005, s. 40)

I motsats till detta bygger kvalitativa metoder på en induktiv syn mellan teori och praktik. Med andra ord bygger teorin på data man samlar in. (se Bell/Bryman, 2005, s. 297) Tyngden för forskningen ligger så på tolkningen av data, inte på prövningen av teorin. Man tolkar verkligheten och beskriver den igenom teori. Detta betyder även att den ontologiska riktningen för kvalitativa metoder är byggd på tanken att sociala företeelser och deras mening är något som förändras och produceras av de som är inblandade och involverade. Med andra ord är verkligheten inte fast utan fast i dens syn som beskriver den, och förändrar sig även hela tiden. (Bell/Bryman, 2005, s. 33-34)

## **4.3 Intervjuer**

Intervjuer kan delas in i 2 huvudgrupper, strukturerade intervjuer och kvalitativa intervjuer, vilket innehåller såväl ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer. En strukturerad intervju kallas också ofta standardiserad intervju då den bygger på tanken att man intervjuer respondenter enligt ett fastställt frågeschema. På detta sätt möter varje respondent samma frågeställning och svaren av intervjuer blir jämförbara. Detta kräver även att frågorna är specifika eller med färdiga svarsalternativ. (Bell/Bryman, 2005, s. 135)

I motsats till strukturerade intervjuer har vi 2 former av kvalitativa intervjuer, ostrukturerade och semistrukturerade.

I den ostrukturerade intervjun används minnesanteckningar för att följa de teman man vill intervjua kring. Men själva intervjun kan bara vara några frågor och man ger respondenten rum att svara. De punkter man vill kan man sedan reagera på. Ostrukturerade intervjuer liknar vanliga samtal. (Bell/Bryman, 2005, s. 362)

I semistrukturerade intervjuer använder man en mera specifik lista över teman man vill behandla. Denna intervjuguide används för att gå igenom de teman man vill gå igenom, men man har möjlighet att ordna frågor och teman under intervjun för att anpassa situationen och de svar som respondenten ger. Man ska dock akta sig för härledande eller för specifika frågor. Samtidigt ger semistrukturerade intervjuer möjligheten för frågor utanför guiden. (Bell/Bryman, 2005, s. 363,369)

Valet av vilken intervjuform man använder styrs enligt Bell och Bryman(2005, s. 366-367) av flera frågor. Ifall man är oroad över att själva intervjuguiden är ett hinder för att få den intervjuades världsbild väljer man ostrukturerad intervju. Ifall man har en tydlig fokus för forskningen så är en semistrukturerad intervju bättre då guiden ger möjlighet att styra de teman man vill undersöka. Samma gäller för undersökningar med fler än en undersökare. Då man har flera respondenter är det enklare att säkerställa att man har åtminstone en del jämförbarhet i intervjuerna genom att ha en intervjuguide. (Bell/Bryman, 2005, s. 366-367)

#### **4.4 Forskning online**

Det finns ett antal nackdelar med att genomföra forskning online, antingen synkront via olika tal och chatt program eller asynkront via e-post. Dels är det svårare att skapa en relation den vägen än när man sitter i ett rum med en person. Detta kan göra det svårare att tolka svaren då man saknar den ickeverbala kommunikationen. Samtidigt är det även svårare för respondenten, då det kan vara svårt att hålla fast engagemang och in-

tesse i intervjun över en längre tid, jämfört med att träffas och ha intervjun på en gång. Man ger även respondenten möjlighet att ignorera och glömma bort begäran och frågor då det är enklare att inte svara på saker man inte vill svara på. Detta gör det även svårare att locka fram fördjupad information då respondenten har tid att läsa frågorna och skriva svaret och även editera och redigera sina åsikter före han skickar dessa vidare. (Bell/Bryman, 2005, s. 527)

Samtidigt för online intervjuer även med sig en del positiva aspekter. Det är enklare att engagera personer som är svåra att få tag på, främst chefer och personer som befinner sig på långa avstånd. Eftersom all kommunikation sker via datorer är inspelning och sparande av själva diskussionen enklare än i en ordinarie intervju. (Bell/Bryman, 2005, s. 526)

Online balanserar även ut personligheter. Tystare personer har mera tid och rum att svara och uttrycka sig, samtidigt som väldigt pratsamma personer har det svårare att dominera situationen. Även forskarens presens har mindre inverkan på själva intervjusituationen då respondenten agerar med sin dator i valfri plats. Även om man ger respondenten tid att editera och möjligen ge mindre information ger man även samtidigt möjlighet att ge mera välformulerade svar vilket kan vara en fördel. (Bell/Bryman, 2005, s. 526)

## **5 RESULTAT**

I kapitlet presenteras frågorna och svaren av intervjun med Alf Jondahl, eCom Manager för Clas Ohlson Norge. Intervjun var en semistrukturerad intervju som genomfördes 25.4.2012 online med hjälp av videokonferensprogrammet Skype. Som språk används engelska i diskussionen, även om frågorna är skrivna i svenska.

Frågorna var byggda för att först prata om företaget generellt, sedan gå in i multikanal som strategi allmänt och sedan diskutera problem samt positiva punkter som dykt upp. Hela intervjun med frågorna finns märkt bilaga 1 i slutet av arbetet.



## 5.1 Företaget Clas Ohlson

Enligt Jondahl är Clas Ohlson i Norge en stor detaljhandelskedja med en bra marknadsposition. Kunder från Norge har handlat hos företaget redan från 1930 talet då företaget bara fanns i Sverige. Man beställde produkter till gränsen mellan Sverige och Norge och hämtade dessa sedan därifrån. 1985 började man även med postorderverksamheten till Norge och 1991 öppnades första butiken i Norge. Detta var bara 2 år efter att man öppnat första affären utanför huvudkontoret i Insjön.

Jondahl ser företagets brand som ett starkt namn i Norge, men samtidigt är företaget känt mest i den kanalen som kunden använder. För postorder kunderna är man ett postorderföretag och för butiksbesökaren en butikskedja.

Som säljkanaler räknar Jondahl 6 olika kanaler. Butikerna, som står för 98 % av totala försäljningen av företaget och distanshandeln i form av internetbutiken, e-post, fax, telefon och till sist brev.

## 5.2 Clas Ohlson och Multikanal

När man ser på Clas Ohlson och multikanal strategi så påpekar Jondahl att Clas Ohlson till en viss nivå alltid varit ett multikanalföretag och detta syns i företagets historik. Man har vuxit från ett postorderföretag till ett butiksnätverk. Samtidigt har multikanal strategi inte varit fokusen utan man har fokuserat på att bygga ut butiksnätverket och det distributionsnätverket som krävs för detta.

Nu har detta dock förändrats. Konsumentbeteende inom handel har förändrats samtidigt som internethandel växer globalt starkare än handel branschen annars. Som följd av detta har även Clas Ohlson förändrat fokus från att bara bygga butiksnätverket till att bli ett multikanalföretag var man använder de fördelar och den synergi som man får från en multikanalstrategi som företagets huvudstrategi.

Som direkta följer ur denna strategiförändring ser Jondahl som första steg nya internet handels plattform som tagits i bruk 23.4.2012 i Sverige och Norge. Det finns även ett nytt POS system som är på kommande.

Skillnaden till förut är enligt Jondahl att man nu ser problemen av att konsumenter inte vet att företaget finns i olika kanaler. Han påpekar behovet av att få denna kunskap ut till såväl egen personal som kunder. Webbutiken som han ser det måste bli en del av butiksoplevelsen. Detta kräver även utbildning av egen personal.

### **5.3 Problem**

Diskussionen kring problem vid implementering av multikanalstrategi är styrd av frågan i tekniska, strategiska och brand relaterade problem för att få lite mera specifika problem listade.

Jondahl ser huvudproblemen på den tekniska sidan vid de olika systemen som används inom företaget. Han beskriver företagens data och informationssystem som ett lapptäcke av olika system som har byggts upp bit för bit. ERP och CRM är delar av ett system som kallas Raindance. Detta är föråldrat. Även POS och PIM systemen är föråldrade. Enligt Jondahl borde man ha byggt upp en ny helhet av de system som krävs för att få multikanal att fungera istället för att bygga ännu fler delar på de existerande systemen.

Ur detta kommer det största problemet fram, det har varit väldigt svårt att få alla olika system att kommunicera med varandra.

Som strategiska problem framhäver Jondahl framförallt produktsortiment, pris och kannibalisering.

Kannibalisering mellan kanaler kan uppstå eftersom multikanalbudskapet inte ännu nått alla inom organisationen. På grund av detta ser Jondahl situationer vart man t.ex. i butikerna inte använder de möjligheter som webbutiken eller andra kanaler ger.

Priset är ett annat potentiellt strategiskt problem. Jondahl säger att man gjort det strategiska valet just nu att alla priser i alla kanaler är lika. Då man i webbutiker generellt har lägre marginaler kan detta medföra problem då man måste hitta en prispunkt för produkter som fungerar i flera kanaler.

Han ser också produktsortimentet som ett möjligt problem. Just nu är det inte optimerat för de olika kanalerna utan man har ett sortiment i butikerna. Samma sortiment finns på nätet men man har även alla reservdelar, en del gamla produkter samt produkter som är bara på nätet. För de olika länderna har man haft samma sortiment.

Jondahl säger att man har diskuterat optimering av sortimenten med t.ex. produkter som finns bara som beställningsprodukter i butikerna. Detta skulle även sänka lagerkostnader. Det finns även diskussioner kring exklusiva sortiment för bara nätet.

Även om företaget har använt flera olika kanaler så har man enligt Jondahl inte fått synergier mellan kanaler använda.

I Norge ser kunderna Clas Ohlson som ett företag i bara en kanal. Ifall de handlar i butiker har de inte enligt Jondahl bilden att Clas Ohlson även finns på nätet.

## **5.4 Fördelar**

För Clas Ohlson finns det även en del fördelar som enligt Jondahl ger företaget potential från multikanalstrategi. Företaget har alltid varit i flera kanaler så steget till multikanalstrategi är inte en radikal introduktion av nya kanaler utan snarare en bättre användning av kanaler som finns. Ur detta borde man få synergieffekter.

Clas Ohlson har också enligt Jondahl två viktiga saker som bör användas. Dels är det ett starkt välkänt företag så det finns förtroende av kunder mot företaget vilket är viktigt i handel på internet. Dessutom har man en väldigt kundvänlig policy för returer. Kunder har 30 dagar till för öppet köp i alla kanaler så man kan köpa och vid behov även retur-

nera och få pengarna tillbaka. Att få ut detta budskap till kunder borde också ge en fördel.

## 6 DISKUSSION

Berman & Evans(2009, s. 176) ser orsaken till att välja en multikanalstrategi i de potentiella synergier som företag kan använda för att göra strategin lönsam. När jag jämför intervjun med Jondahl dyker även hit ordet synergi upp. Jondahl ser Clas Ohlson som ett multikanalföretag som inte har använt sig av de synergier som finns. Detta tolkar jag som att man hos Clas Ohlson är medveten om de fördelar som man inte ännu har kunnat utnyttja.

Ur intervjun får man den bilden att detta är på grund av dels strategiska problem men även på grund av tekniska missar som uppstått under företagets växt från ett distanshandelsföretag till en nordisk detaljhandelskedja.

De tekniska problemen har uppstått i samband med företagets uppväxt. Detta stöds även av teorin vart utveckling av enskilda system istället för att använda större helheter ses som ett av de normala problemen som kan få en multikanalstrategi att inte fungera. Som Jondahl säger så har detta inte heller fixats utan man har fortfarande byggt upp på de redan existerande systemen och det har fört till många av de problemen som företaget haft under utvecklingen av nya internet handelslösningen som nu hålls på att lanseras i länderna.

Såväl Berman & Evans och Levy & Weitz ställer vissa minimikrav för en framgångsrik multikanalstrategi. Berman & Evans fokuserar främst på infrastrukturen för informationsflödet, vart vikten enligt dem ligger i att ha all relevant information tillgänglig i de relevanta kanalerna. Levy & Weitz ser samtidigt på en i min åsikt lite bredare lista av förutsättningar som förutom denna infrastruktur även kräver såväl tekniska och strategiska lösningar av företag.

När man jämför dessa med den information om Clas Ohlson som Alf Jondahl gett i intervjun så kan man som tabellen 2 nedan visar jämföra de olika punkterna och fastställa att Clas Ohlson på basen av dessa krav är i en bra position att lyckas med en multikanalstrategi.

Krav	Affärsbaserade företag	Katalogbaserade företag	Clas Ohlson
utveckla produktsortiment och hantera inventarie	Hög	Hög	Hög
hantera personal i flera orter	Hög	Låg	Hög
effektivt distribuera produkter till affärer	Hög	Låg	Hög
visa produkter effektivt i tryck media och distribuera kataloger	Medium	Hög	Hög
presentera produkter effektivt på webbsidor	Medium	Hög	Hög
hantera order från enskilda kunder elektroniskt	Medium	Hög	Hög
effektivt distribuera produkter hem till kunder och hantera returer	Medium	Hög	Hög
integrera informationssystem för att ge kunder en enhetlig upplevelse i alla kanaler	Låg	Medium	Medium

Tabell 2. Levy & Weitz krav för multikanalstrategi jämfört med Clas Ohlson

Som man kan se ur tabellen så har företaget en bra beredskap för de kraven som Levy & Weitz tar fram. Man har med andra ord kunna använda de starka sidorna av såväl katalog och affärsbaserade företag för att nå en bra grundsituation som borde göra det möjligt att få multikanalstrategin att fungera för Clas Ohlson.

När Jondahl diskuterar produktsortimentet tar han fram några alternativ som man diskuterat. Produkter som endast finns på webben samt produkter som alltid är på backorder, dvs. beställs vid behov åt kunder. Här ser jag en punkt var företaget kunde göra mer. Som även teorin visar gäller det att hitta den rätta punkten i produktsortimenterna mellan de olika kanalerna. Här har företaget ur egen erfarenhet inte gjort så mycket. Som även Jondahl säger har företaget just nu ett produktsortiment som är byggt på ett grundsortiment som finns i nästan alla affärer, med några stora affärer som har ett bredare sortiment. För nätet utvidgar man detta sortiment med ett fåtal webbprodukter samt pro-

dukter som utgått. Dessa är i princip produkter som tagits ut ur sortimenten för butikerna men som finns kvar i lager och sätts på nätet för att förminska lagren.

Personligen ser jag detta som en av de möjligheter som företaget har för att få multikanalstrategi att ge mera nytta. Igenom att anpassa produktsortimenten för såväl olika länder som olika områden på affärnivå, och igenom att använda webbhandeln aktivt i butiker har man möjlighet att minska lagerkostnader på de produkter som har långsammare lageromsättningshastighet samtidigt som man får ett bra sätt att styra kunder mellan kanaler.

En annan punkt som Jondahl tar fram vilken teorin inte tar fram är hur sociala medier håller på att bli allt viktigare för företag. Både Berman & Evans och Levy & Weitz ser främst på multikanalstrategi som en strategi som gör synergi igenom att använda de olika kanalernas bra sidor för att uppnå högre försäljning under hela kundens livscykel. Kanaler som facebook, twitter och andra sociala medier är som Jondahl säger allt viktigare såväl i kundtjänstämål men även som sätt för att bygga brandkänedom.

Att använda bara 2 huvudkällor för teorin är en risk som jag är medveten över, dock är ämnet och området ännu relativt nytt, och på den grundnivån som teorin och även intervjun går in på det var mina förväntningar före arbetet att det inte skulle finnas stora skillnader mellan båda böckerna. Övriga överraskningen av hur mycket som det skilde sig mellan båda böckerna var från den synvinkeln positiv.

Vid intervjutillfället spelade även tidigare bekantskapen med intervjuobjektet en viss roll till resultaten och tonen som användes. I positiv syn hjälpte säkert detta till att få intervjun att flöda mera naturligt, men samtidigt krävdes det av båda parterna en viss censur då det enkelt kan gå från en intervju till en arbetsdiskussion med intern information.

## KÄLLOR / REFERENCES

Berman, Barry & Evans, Joel R. 2010, *Retail Management, a strategic approach International Edition*, 11te uppl., New Jersey, USA: Pearson Education Inc, 645 s.

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 621 s.

Jondahl, Alf. 2012, *Intervju om multikanalstrategi hos Clas Ohlson* [multi.]. Transkriberad och bifogad till detta arbete. 25.4.2012.

Levy, Michael & Weitz, Barton A. 2009, *Retailing Management*, 7de uppl., New York, USA: McGraw-Hill Irwin, 702 s.

*Clas Ohlson Finansiella Rapporter*, 2012. Tillgänglig:  
<http://om.clasohlson.com/aktieagare/Finansiell-information/Finansiella-rapporter/> Hämtad 5.5.2012

*Clas Ohlson Delårsrapport 1.5.2011–31.1.2012*, publicerad 8.3.2012.

Tillgänglig:

[http://om.clasohlson.com/Global/pdf/shareholders/financial\\_reports/2011\\_2012/ClasOhlson\\_2011\\_2012\\_Q3\\_Sv.pdf](http://om.clasohlson.com/Global/pdf/shareholders/financial_reports/2011_2012/ClasOhlson_2011_2012_Q3_Sv.pdf) Hämtad 5.5.2012

## **BILAGOR / APPENDICES**



# BILAGA 1

## Frågeguide

Intervju med Alf Jondahl, eCom Manager hos Clas Ohlson Norge, genomförd 25.4.2012 kl. 21:30-23:00 via Skype.

Hur skulle du beskriva CO?

Clas Ohlson is a mayor norwegian retailer with a solid heritage, good market position and high brand awareness. CO is also a big catalog company. In 1985 CO started with mailorder in Norway, since 1991 stores have been opened but Norwegians have been shopping at CO since 1930 from Sweden. There is a lot of travel between both countries. People would order products to postboxes at the border and collect them there. In Sweden the first store aside from the headquarters in Insjön was opened in 1989 in Stockholm gallerian.

Vilka säljkanaler finns det?

I define our sales channels as 6 channels. Stores, which amount to 98% of sales, web, email, fax, phone and mailorder which are the remaining 2%.

Är multikanal en huvudstrategi?

Multichannel hasn't been a main strategy, although it is part of the heritage. Since the company has grown from mailorder into retail, the focus has been on the stores and the distribution network for the stores. With the changes in shopping habits and the rise of ecom globally multichannel has been made a main strategy for the company.

A first step has been the new ecom platform which was opened on 23.4.2012 in Norway and Sweden. There are also a new POS system coming which will support a multichannel strategy. But there is still a long way to go. This is clear in stores and store communication. A big shift in mindset has still to happen there. This has started centrally but hasn't spread out yet to the stores and all workers.

Styrs kunder mellan olika kanaler?

We are not that good at steering customers between channels. We have started some communication for this, and can see that stores that cover a large area are more aware of benefits and possibilities. With the new ecom platform we also give customers more information about stores, the store locations, store stock situation. For this the net is a very good connection for customers.

Store staff still needs training though so that when stuff is sold out at the store they can order online for the customer. Especially in bigger cities we see that customers are unwilling to wait a week for restocking of the store so the online alternative is good. But store staff needs training in their mindset towards thinking multichannel.

The webstore has to become part of the physical experience in the stores. For this there is customer terminal functionality that can be developed but is missing right now.

Om problem vid multikanalimplementering: (tekniskt, strategiskt, product range, brand etc.) Har det dykt upp problem som resultat av företagets tillväxt?

Technical problems:

There are technical problems with several key systems. The company uses an outdated ERP and CRM system called Raindance. Also the POS system and PIM system are old, along with the internal information system. You could say there is a patchwork of systems in place that has been built up piece by piece. We should have gone to a pure

Hybris based system instead of building on top of this patchwork creating an even more mixed system.

Strategic problems:

Strategically cannibalization of stores and other channels can become a problem.

There are also issues with price, as margins online tend to be lower. So you have to look at the pricing. Right now the strategic decision has been to have the same price across channels which means finding the right price point can be a challenge and potential problem.

Product range in the web also includes all spare parts, and a hundred odd web only products. Aside from that the range is what we call megaclas, which means basically everything we sell in the largest stores that we have opened. There is also discontinued items in the online range. As with price it can be problematic to find the right mix for the different channels.

We have had discussions about adding some backorder only products. And it is now possible technically to have a separate catalog in each country so there are also changes for each country in the range. Since storage costs for web only products are lower than for in store products there are discussions about having more of those.

We have also looked at having more web only products and adjusting the product range to more products that sell well online.

Brand:

Customers in Norway look at CO as a retail chain. This needs to change so customers also know we do ecommerce. The brand image as such isn't a multichannel brand. Social commerce is becoming very important here as we are going from customers to fans. But here the problem is often interesting content to engage fans. With the new ecom site there is now more content. Before the new site there was also no real customer lifecycle analysis possibilities.

Ser du problem som är i vägen för en multikanalstrategi?

There are mayor issues in getting all the different systems talking together and also working together. The other potential problem that I see is the employee mindset that has to change. Without changes channels will compete and that causes problems.

Ser du positiva saker som stärker företagets multikanalstrategi?

We have always been partly multichannel, as in we have had several sales channels. So the change isn't as radical as it would be adding a new channel. We just haven't had synergies from this or worked on strengthening those.

We also have a very well known brand, which means there is trust from customers which is very important for ecommerce. Our very consumer friendly polices like 30 days open return in all channels make us a very consumer friendly company so getting that message out has also a lot of benefits.