



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Energiekonomprogrammet 180hp

KANDIDATUPPSATS



Dagligvaruhandelns implementering av e-handel

- En studie om hur företag arbetar i en pågående förändringsfas

Viktor Sjöström och Carin Zachrisson

Företagsekonomi 15 hp

Varberg 2018-05-23

Förord

Inledningsvis vill vi framföra ett stort tack till alla de respondenter som gjort vår uppsats möjlig att genomföra. Genom intervjuer med ärliga och intresseväckande svar har Ni hjälpt oss, och andra, att få en större inblick och förståelse för hur företag inom dagligvaruhandeln arbetar med att utveckla e-handeln. Tack till Christer Kallies på Coop Forum i Varberg, Carina Frisk på Maxi ICA stormarknad i Ängelholm, Kristian Persson på ICA Hajen i Varberg, Christoffer Hörnquist på Maxi ICA stormarknad Flygstaden i Halmstad samt Mina Bertilsson på ICA supermarket Söndrum i Halmstad.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Gunnar Wramsby som svarat på de frågor och funderingar som uppstått under arbetets gång. Vi vill också tacka de opponentgrupper som kommit med åsikter och synpunkter på hur uppsatsen skulle kunna förbättras ytterligare.

Varberg, Sverige 2018-05-23

Viktor Sjöström

Carin Zachrisson

Sammanfattning

Bakgrund och Problem: Det är först på senare år som e-handel av dagligvaror har tagit fart. Mellan åren 2014 och 2016 var den årliga ökningen av digital livsmedelsförsäljning cirka 30% och den spås öka kraftigt även framöver. I en artikel från Svenska Dagbladet konstateras det att matjättarna gör miljonförluster på e-handel, men trots det storsatsar de på att sälja mat på nätet.

Syfte: Syftet med studien är att beskriva och förklara hur företag inom dagligvaruhandeln arbetar med att säkra tillväxt till följd av den utveckling som sker inom e-handel av dagligvaror.

Metod: Metoden baseras på en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer som underlag för den primära datainsamlingen. Urvalet av intervjupersoner uppgick till fem respondenter från olika livsmedelsbutiker inom Halland och norra Skåne som alla erbjuder e-handel som alternativ till den fysiska butiken.

Teori: Den teoretiska referensramen som analysen bygger på består av konkurrensstrategier, integrering av olika försäljningskanaler och kundlojalitet.

Slutsats: Vi har genom studien kommit fram till slutsatsen att butikerna arbetar på liknande sätt för att säkra framtida tillväxt. Vad som skiljer dem åt och som troligen påverkar graden av tillväxt inom e-handel är hur väl butikerna förberett inför implementeringen av e-handel i form av att erbjuda en smidig lösning för kunden, och hur de därefter arbetar med sortimentet och plockeffektivitet.

Nyckelord: E-handel, dagligvaror, konkurrens, kundlojalitet, omnikanaler.

Abstract

Background and problem: It is only in recent years that e-commerce of groceries has gained momentum. Between 2014 and 2016, the annual increase in digital food sales was approximately 30% and it is expected to increase sharply in the future. In an article from Svenska Dagbladet, it is found that food giants are making millions of e-commerce losses, but in spite of that, they strive to sell food online.

Purpose: The purpose of the study is to describe and explain how companies in the grocery trade are working to secure growth as a result of the e-commerce development of groceries.

Method: The method is based on a qualitative approach with semistructured interviews as the basis for the primary data collection. The sample of interviewees comprised five respondents from various grocery stores in Halland and Northern Skåne, all offering e-commerce as an alternative to the physical store.

Theory: The theoretical reference framework on which the analysis is based consist of competition strategies, integration of different sales channels and customer loyalty.

Conclusion: Through the study, we have come to the conclusion that the stores work in a similar way to ensure future growth. What distinguishes them and which probably affects the degree of e-commerce growth is how well the stores prepared for the implementation of e-commerce in the form of offering a smooth solution for the customer, and how they then work with the range and pick-up efficiency.

Key words: E-commerce, groceries, competition, customer loyalty, omni-channels.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Definitioner	2
1.3 Problemdiskussion	2
1.4 Frågeställning	4
1.5 Syfte	4
1.6 Avgränsningar	4
2. Metod	4
2.1 Datasamlingsmetod	4
2.1.1 Primärdata	5
2.1.2 Sekundärdata	6
2.2 Utformning av intervjuformulär	6
2.3 Analysmetod	6
2.4 Val av studieobjekt	6
2.5 Respondenter	7
2.6 Metodkritik	7
2.6.1 Validitet & Reliabilitet	7
3. Teori	9
3.1 Konkurrensstrategi	9
3.1.1 Porters femkraftsmodell	9
3.1.2 Konstnadsstruktur	11
3.2 Att integrera olika försäljningskanaler	12
3.2.1 Handel via fysisk försäljningskanal	12
3.2.2 Handel via digital försäljningskanal	13
3.2.3 Multikanal	14
3.2.4 Omnikanal	14
3.3 Kundlojalitet	15
3.3.1 Kundvärde	15
3.3.2 CRM – Customer relationship management	16
3.3.3 Lojalitetsprogram	17
4. Empiri	19
4.1 Översikt av nuläget	19
4.2 Coop Forum, Varberg	20
4.2.1 Bakgrundsinformation - Coop Forum Varberg	20
4.2.2 Konkurrensstrategi – Coop Forum, Varberg	20

4.2.3 Att integrera olika försäljningskanaler – Coop Forum, Varberg	21
4.2.4 Kundlojalitet – Coop Forum, Varberg	22
4.2.5 Framtidsutsikter – Coop Forum, Varberg	22
4.3 Maxi ICA Stormarknad Ängelholm	23
4.3.1 Bakgrundsinformation – Maxi Ängelholm.....	23
4.3.2 Konkurrensstrategi – Maxi Ängelholm.....	23
4.3.3 Att integrera olika försäljningskanaler – Maxi Ängelholm.....	24
4.3.4 Kundlojalitet – Maxi Ängelholm	25
4.3.5 Framtidsutsikter – Maxi Ängelholm	25
4.4 Maxi ICA stormarknad Flygstaden, Halmstad	25
4.4.1 Bakgrundsinformation – Maxi Flygstaden	25
4.4.2 Konkurrensstrategi – Maxi Flygstaden.....	26
4.4.3 Att integrera olika försäljningskanaler – Maxi Flygstaden	27
4.4.4 Kundlojalitet – Maxi Flygstaden	28
4.4.5 Framtidsutsikter – Maxi Flygstaden.....	29
4.5 ICA Hajen lågpris, Varberg.....	29
4.5.1 Bakgrundsinformation – ICA Hajen.....	29
4.5.2 Konkurrensstrategi – ICA Hajen.....	30
4.5.3 Att integrera olika försäljningskanaler – ICA Hajen.....	31
4.5.4 Kundlojalitet – ICA Hajen.....	32
4.5.5 Framtidsutsikter – ICA Hajen	33
4.6 ICA Supermarket Söndrum, Halmstad	34
4.6.1 Bakgrundsinformation – ICA Supermarket Söndrum	34
4.6.2 Konkurrensstrategi - ICA Supermarket Söndrum.....	34
4.6.3 Att integrera olika försäljningskanaler - ICA Supermarket Söndrum.....	34
4.6.4 Kundlojalitet - ICA Supermarket Söndrum.....	35
4.6.5 Framtidsutsikter - ICA Supermarket Söndrum	35
5. Analys.....	36
5.1 Konkurrensstrategi - Analys.....	36
5.2 Att integrera olika försäljningskanaler - Analys	38
5.3 Kundlojalitet - Analys	40
6. Slutsats.....	43
6.1 Hur hanterar företag inom dagligvaruhandeln det växande intresset av att handla dagligvaror online?.....	43
6.2 Egna reflektioner – Framtidsutsikter.....	44
6.3 Förslag till vidare forskning	45

Källförteckning	46
Bilagor	

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrund till ämnet som uppsatsen undersöker. Utifrån bakgrund följer en problemdiskussion som leder fram till frågeställning, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Elektronisk handel, även kallad e-handel tog fart under början av 2000-talet och har sedan dess fortsatt att öka för varje år. Vad gäller handel av livsmedel online har det däremot inte skett samma utveckling. De första försöken att etablera e-handel av dagligvaror gjordes kring millennieskiftet men kort därefter tvingades aktörerna lägga ner på grund av dålig lönsamhet som en följd av ointresse bland kunderna (Johnsson & Jönson, 2006). Något som kan förklaras vid att konsumenterna inte var mogna för handel av livsmedel via nätet samtidigt som tekniken inte var tillräckligt utvecklad (Sydsvenskan, 2016). Anckar, Walden, Jelassi, (2002) förklarar att en annan anledning till att e-handel av livsmedel inte tog fart var på grund av att konsumenterna inte upplevde något mervärde i att handla online jämfört med att handla i en fysisk butik.

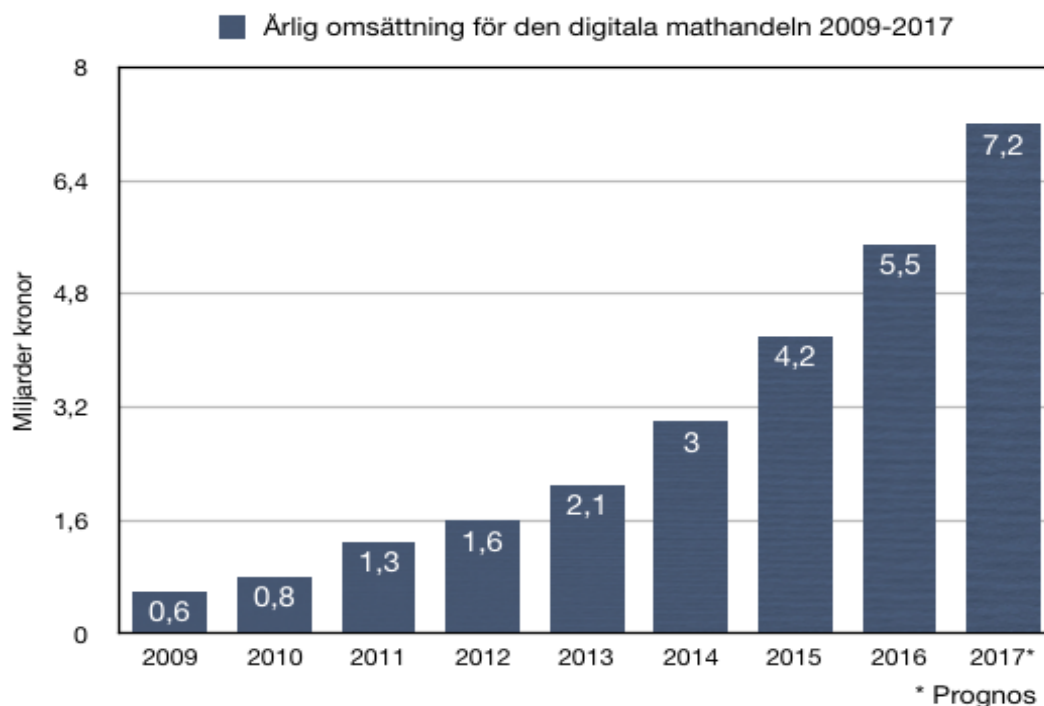


Diagram 1: Årlig omsättning för den digitala mathandeln 2009–2017. Uppgifter från svensk digital handel (2017).

Vad gäller e-handel av dagligvaror, är det först på senare år en stor utveckling har skett, vilket har gjort det till ett mer attraktivt alternativ för konsumenter. Mellan åren 2014 och 2016 var den årliga ökningen av digital livsmedelsförsäljning cirka 30%, enligt prognos kommer den procentuella ökningen vara ännu större under 2017 vilket visas i diagrammet ovan. (Svensk digital handel, 2017). Idag har de största kedjorna i Sverige etablerat e-handel. Först ut var Coop, tätt följda av ICA och 2016 hakade även Axfood på e-handelstrenden (Bank, 2016). I en

artikel från Svenska Dagbladet konstateras det att matjättarna gör miljonförluster på e-handel, men trots det storsatsar de på att sälja mat på nätet. Något som Anders Svensson, analytiker på HUI research, förklarar med att de inte vill riskera att hamna på efterkälken (Svenska dagbladet, 2017). Andelen av den totala livsmedelsförsäljningen som skedde online under 2017 motsvarar 2,4 %. Den låga siffran förtäljer att det finns mycket att vinna på att utforma en välfungerande e-handel, då e-handel av dagligvaror spås öka i snabb takt under de kommande åren (Liås, 2016). Med detta till grund tycker vi det är ett intressant område att undersöka, just för att allt fler intresserar sig för e-handel av dagligvaror och för att branschen befinner sig i en förändringsfas.

1.2 Definitioner

Dagligvaror/Sällanköpsvaror

Detaljhandeln kan delas in i två kategorier, dagligvaror och sällanköpsvaror. Med dagligvaror menas sådana varor som fyller konsumenters dagliga inköpsbehov. Till dagligvaror räknas bland annat livsmedel, kemisk-tekniska produkter, tidningar, tobak och blommor. Sällanköpsvaror utgörs av övrig detaljhandelskonsumtion, hit hör alla icke ätbara produkter som inte ingår i definitionen av dagligvaror. (Karlsson, 2008)

Lösplock

När kunden väljer fritt vilka varor de vill köpa ur det sortiment som erbjuds på nätet

Färdiga matkassar

Färdiga middagsrecept inklusive de varor som ingår i receptet.

1.3 Problemdiskussion

E-handeln inom dagligvaruhandeln är som ovan nämnt på stark frammarsch och de senaste två åren har digital livsmedelsförsäljning ökat med 30% årligen (Svensk digital handel, 2017). Konkurrensen mellan de stora aktörerna på livsmedelsmarknaden är idag hård och det är viktigt att förstå kundernas behov för att skapa en lojal kundkrets. Enligt Hagberg & Johansson (2016) har konkurrensen mellan företag förändrats till följd av digitaliseringen, för att överleva är det viktigt att organisera sig kring utvecklingen och dra lärdom av tidigare förändringsprocesser.

Digitaliseringen medför ett behov av organisationsförändringar för de flesta företag och kommer vara en viktig aspekt att lyckas med för att vara fortsatt konkurrenskraftigt på marknaden (Hagberg & Johansson, 2016). Författarna förklarar vidare att det kan bli problematiskt för de mellanstora aktörerna som en konsekvens av att de större aktörerna med hjälp av att de köper in större partier kan konkurrera med lägre priser. De mellanstora aktörerna har inte heller samma finansiella muskler som de stora aktörerna, något som kan bli problematiskt i samband med att en digital handelslogik ska etableras. De små och nyetablerade aktörerna kan dra fördel av att de är snabbbrörliga, något som underlättar vid införandet av e-handel.

Enligt Anckar et al. (2002) finns det fyra olika sätt att skapa kundvärde när det kommer till livsmedelsbranschen, nämligen konkurrenskraftiga priser, ett brett och/ eller specialiserat sortiment, enastående shoppingupplevelse samt god kundservice. Problemet vad gäller e-handel

av dagligvaror är att folk vill kunna nyttja sina sinnen innan köpbeslut tas och författarna ger ett exempel på att vissa konsumenter föredrar att köpa gröna bananer medan andra vill handla redan mogna gula bananer. (Anckar et al. 2002)

En omvärldsanalys har visat att kundlojaliteten minskat i nästintill varje bransch (Parment, 2015). Parment anser att det inte finns någon garanti för att nöjda kunder återkommer men däremot är sannolikheten hög att kunden kommer tillbaka vid ett senare tillfälle. Han belyser att företagen har mycket att vinna om de förstår sig på kunderna för att därigenom känna sig trygga med deras marknadsanalys och minimera risken för att behöva vidta desperata åtgärder i ett försök att hålla kvar kunder samt attrahera nya kunder.

Enligt Reichheld & Schefter (2000) är det nödvändigt för e-handelsföretag att skapa starka band till sina kunder och arbeta med att få så lojala kunder som möjligt. God service är nyckeln till lojala kunder och är svårare att förmedla via e-handel jämfört med traditionell handel i fysisk butik. Att attrahera nya kunder online kostar 20–40 % mer än för företag på den traditionella marknaden (Reichheld & Schefter, 2000). För att kompensera för dessa kostnader och för att få e-handeln lönsam, måste e-handelsföretagen fokusera mer på kundnöjdheten och få fler återkommande kunder med många köp på just deras hemsida. Gefen (2002) beskriver exempelvis i sin artikel att för ett företag som säljer böcker online krävs kontinuerligt återkommande köp från en specifik kund under minst ett år för att täcka de initiala genomsnittskostnaderna i form av marknadsföring, som går åt för att locka kunden till sin hemsida.

Generellt påverkar lojala kunder företagets lönsamhet och tillväxt på många sätt (Chow & Holden, 1997). En ökning med 5 procent fler lojala kunder kan ge en ökad lönsamhet med 30–80 procent, beroende på marknad, och uppskattas vara ännu högre för e-handel (Gefen 2002). Enligt Reichheld & Schefter (2000) kollapsar även den bästa affärsmodellen inom e-handel utan lojala kunder.

Att vara långsiktigt konkurrenskraftig kräver en balans mellan tillräckliga vinster, önskvärd tillväxt, attraktivitet för viktiga intressenter och förnyelseförmåga. Lyckas man inte med den balansgången minskar handelsfriheten och företagen riskerar att bli bortvalda. För företag med fysisk butik och som implementerar e-handel är balansgången mellan de båda försäljningskanalerna en grundläggande del för att skapa förtroende hos kunden. (Nilsson, Olve & Parment 2010)

Idag handlar digitaliseringen inte enbart om en snabbt framväxande handel via internet, utan mycket om hur man lyckas förena den digitala- och fysiska kanalen i ett företag (Hagberg, Sundström & Egels-Zandén 2016). Uttrycket exponentiell tillväxt har flera betydelser, Hagberg & Johansson (2016) menar att det beskriver möjligheter att nå tillväxt genom både fysisk och digital handel – samt gränssnittet mellan dessa. Vidare anser författarna att flera integrerade försäljningskanaler ökar möjligheten att möta kunden om de olika processerna harmoniserar och löper parallellt bredvid varandra, effekten i slutändan blir alltså större än vad den skulle ha blivit var och en för sig.

En nyckel till att lyckas förmedla ett starkt förtroende till kunden är att företaget har en enad och stabil organisation. Enligt Nilsson et al. (2010) är det viktigt att balansen mellan intressenter

framhålls då intressenterna kommer att jämföra det värde de erhåller från organisationen med vad andra organisationer erbjuder. Därför går det inte att enbart gynna en intressentgrupp, åtminstone inte i det långa loppet.

Ett problem för dagligvaruhandeln som uppkommer när allt fler visar intresse av att inhandla matvaror via internet är hur företagen ska lyckas erbjuda ett mervärde som i sin tur leder till återkommande kunder. En utvecklad digitalisering gör det enkelt för kunderna att jämföra pris, tillgänglighet och utbud (Hagberg & Jonsson, 2016). Men vad är egentligen viktigt? Räcker det att ha lägst pris eller attraherar det emotionella värdet mer i jakten på online-kunder?

1.4 Frågeställning

Utifrån den litteraturstudie som genomförts har en brist på forskning kring e-handel med dagligvaror identifierats. För att få en bättre förståelse för hur företag i dagligvaruhandeln hanterar e-handelns utveckling på marknaden har följande frågeställning formulerats:

- Hur hanterar företag inom dagligvaruhandeln det växande intresset av att handla dagligvaror online?

1.5 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och förklara hur företag inom dagligvaruhandeln hanterar e-handelns utveckling.

1.6 Avgränsningar

Uppsatsen kommer inte gå in djupare på försäljning mellan företag och företag (B2B) utan fokus kommer ligga på försäljning mellan företag och konsument (B2C).

2. Metod

I detta kapitel presenteras studiens datainsamlingsmetod som består av primärdata från intervjuer och sekundärdata från litteratur och databaser. Därefter följer studiens analysmetod, val av studieobjekt och avslutningsvis presenteras undersökningens tillförlitlighet under avsnitten metodkritik, validitet och reliabilitet.

2.1 Datainsamlingsmetod

Val av metod avgör på vilket sätt forskare samlar in, bearbetar och analyserar data (Bryman & Bell, 2017). En kvantitativ studie kännetecknas av numeriska uppgifter medan alla övriga studier brukar ses som kvalitativa (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Mer specifika skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ metod är att en kvantitativ studie fokuserar på teoriprövning, statistik, generalisering och beteende medan en kvalitativ studie kännetecknas av teorigenerering, processinriktad, kontextuell förståelse och mening (Bryman & Bell, 2017).

För att ta reda på underliggande faktorer kring hur företag inom dagligvaruhandeln arbetar med att hantera den utveckling som sker inom e-handel valde vi att göra en kvalitativ studie. Fördelen med den kvalitativa metoden är att den är flexibel och mer öppen för ny information

(Jacobsen 2002). En annan fördel med den kvalitativa metoden anser Jacobsen (2002) är att den ger oss möjlighet att förstå hur respondenten uppfattar och tolkar verkligheten på ett nyanserat vis.

Relationen mellan teori och forskning kan antingen vara deduktiv, induktiv eller abduktiv. Den deduktiva teorin som ofta kopplas samman med kvantitativ forskningsmetod beskriver förhållandet mellan teori och praktik. Deduktiv teori utgår vanligtvis från att forskaren inledningsvis läser in sig på teori inom det valda området och därefter utformar hypoteser som sedan provas eller jämförs med den insamlade empirin. (Bryman & Bell, 2017)

Till skillnad från deduktiv teori så används den induktiva teorin ofta i samband med en kvalitativ forskningsmetod. Vid en induktiv ansats har ingen teori eller hypotesformulering gjorts på förhand, utan den insamlade empirin ligger till grund för vilka teorier och slutsatser som utvecklas. (Bryman & Bell, 2017) Den abduktiva teorin innebär en kombination av de två tidigare nämnda tillvägagångssätten. Här används tidigare forskning som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse. Vid ett abduktivt angreppssätt provas de allmänna principerna och teorin mot det enskilda fallet och dess empiri om vartannat. (Alvesson & Skoldberg, 2008)

Efter att vi bestämt område för vår uppsats valde vi att läsa in oss på den litteratur som fanns inom det valda ämnet för att sedan genomföra en empiriinsamling, vilket kategoriseras som en deduktiv ansats. Detta gjordes främst för att vi skulle vara tillräckligt insatta i ämnet och därmed kunna utforma relevanta intervjufrågor som i slutändan skulle göra det möjligt att besvara frågeställningen. I samband med att empirin samlades in var vi måna om att de utvalda intervjupersonernas egna uppfattning av verkligheten skulle tala som därefter låg till grund för ytterligare teoribildning kring ämnet, vilket kännetecknas av en induktiv ansats. Vid tolkningsprocessen har vi ömsesidigt låtit teorin och empirin påverka varandra. Samspelet i detta arbetssätt gör att vi i denna studie har använt oss av en abduktiv ansats.

För att inte låsa oss vid problemställningen har vi antagit en interaktiv process som ger oss möjlighet att ändra frågeställning och datainsamlingsmetod under arbetets gång. I takt med att insamlad empiri analyseras kan vi ändra datainsamlingsmetod utefter det som vi anser är intressant. (Jacobsen, 2002)

2.1.1 Primärdata

Insamlad primärdata härstammar från de intervjuer vi genomfört med representanter från både Coop och ICA som alla besitter insikt och kunskap inom det område som för denna studie är intressant. För att kunna besvara frågeställningen valde vi att utföra semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att forskaren använder en lista över förhållandevis specifika teman, en så kallad intervjuguide, där respondenten ges frihet att utforma svaren i egna ordalag samtidigt som intervjuaren ges möjlighet att ställa följdfrågor. (Bryman & Bell 2017) Målet med intervjuerna var i huvudsak att få en ingående förståelse för hur företag inom dagligvaruhandeln arbetar med att attrahera kunder för att skapa sig konkurrensfördelar. Intervjuerna har skett på respondenternas arbetsplats och har varat i cirka en timme.

2.1.2 Sekundärdata

Insamlad sekundärdata till studien består av litteratur, vetenskapliga artiklar och andra Internetkällor som berör det valda ämnet. För att hitta relevant data för vår uppsats har vi använt oss av diverse bibliotek samt främst databaserna Emerald Insight och Google Scholar som vi fått tillgång till genom Högskolan i Halmstad. Sökord som vi använt oss av är bland annat E-commerce, customer loyalty, competitive strategy, multi-channel, omni-channel och customer value.

När det kommer till sekundärdata som rör den svenska dagligvaruhandeln har vi eftersträvat att insamlad data ska bestå av uppdaterad information då det skett stora förändringar inom dagligvaruhandeln, inte minst vad gäller e-handel, de senaste åren. Dock är varken konkurrens, kundlojalitet eller e-handeln i sig något nytt fenomen och därför har vi även kunnat ta del av data som vi anser relevant och inte lika beroende av aktualitet.

2.2 Utformning av intervjuformulär

Bryman & Bell (2017) hävdar att det som är avgörande för en lyckad intervju är att frågorna möjliggör för forskarna att få information om hur respondenten upplever sin sociala verklighet samt att det finns flexibilitet i samband med att intervjun genomförs. Med flexibilitet menas i detta fall anpassning när det kommer till frågornas ordningsföljd, uppföljning av olika slag och då det behöver redas ut oklarheter och motsägelser. Till grund för vår intervjuguide ligger vår frågeställning som vi presenterat under det inledande kapitlet. Med denna frågeställning till grund har vi utarbetat en ordningsföljd innehållande fem teman där det inledande temat består av bakgrundsinformation följt av tre teman som knyter an till vår teoretiska referensram. Avslutningsvis kommer vi ställa frågor kring hur intervjupersonerna ser på framtiden och vad de anser är viktigt för att nå framgång inom e-handel.

2.3 Analysmetod

Det empiriska materialet har samlats in i samband med de personliga intervjuer som genomförts. Vi har valt att spela in intervjuerna, vilket Bryman & Bell (2017) förklarar är viktigt för att kunna göra en detaljerad analys, något som ofta krävs i samband med kvalitativa undersökningar och för att kunna uppfatta respondentens svar i egna uttryckssätt. För att enklare kunna navigera i den insamlade empirin kommer intervjuerna precis som Jacobsen (2002) rekommenderar att transkriberas, detta ger oss möjlighet att enklare navigera i den information som har framkommit under samtalet. Andra fördelar är att vi enkelt kan markera det som vi tycker är relevant för en vidare analys och att vi kan uppfatta olika infallsvinklar inom samma ämne. (Jacobsen, 2002)

2.4 Val av studieobjekt

Studien kommer att anta en komparativ design, även kallad flerfallstudie, då vi kommer att studera flera företag. Genom att studera två eller fler organisationer kan forskarna på ett enklare sätt slå fast under vilka förutsättningar en teori håller alternativt inte håller. (Bryman & Bell 2017) Intervjuer med personer som arbetar med e-handeln på de utvalda företagen kommer att

genomföras. De respondenter vi valt att göra intervjuer med är verksamma på Coop eller ICA. Valet av just Coop och ICA baseras på att de är marknadsledande inom dagligvaruhandeln i Sverige. Intervjupersonerna är verksamma i butiker som ligger inom Hallands- och norra Skånes län och som erbjuder både fysisk handel i butik och online-handel via internet.

Efter att ha utfört vår första intervju med Christer Kallies som arbetar som marknadsansvarig på Coop Forum i Varberg framgick det att Coop i stora drag är centralstyrt varför vi ansåg att ICA handlare var mer intressant för vår studie, då ICA handlare har större möjligheter att utforma deras e-handel utefter vad de själva anser är viktigt.

2.5 Respondenter

Christer Kallies, marknadsansvarig på Coop forum Varberg

Carina Frisk, e-handelsansvarig Maxi ICA stormarknad Ängelholm

Christoffer Hörnquist, e-handelsansvarig Maxi ICA stormarknad Flygstaden, Halmstad

Kristian Persson, butikschef ICA Hajen lågpris Varberg

Mina Bertilsson, driftansvarig e-handel ICA supermarket Söndrum Halmstad

2.6 Metodkritik

Bryman & Bell (2017) anser att det finns fyra olika punkter som en forskare bör beakta i samband med att en kvalitativ studie utförs. De fyra punkterna kan kopplas till validitet och reliabilitet och ökar trovärdigheten i studien om de tas i beaktande. Den första punkten berör att kvalitativ forskning ofta blir för subjektiv, det vill säga resultatet speglar det som forskaren själv anser är viktigt. Nästa punkt kan kopplas till den första då kritik har riktats mot att en kvalitativ studie är svår att replikera då den ofta är ostrukturerad och att datainsamlingen består av det som forskaren registrerar och observerar, vilket gör att fokus i många fall hamnar på det som forskaren själv anser är intressant. Den tredje punkten belyser att det är svårt att generalisera kvalitativa forskningsresultat, då intervjuer ofta genomförs med ett begränsat antal individer inom en viss organisation som är verksamma i ett visst område. Den sista punkten innefattar kritik mot bristande transparens, med andra ord att det är svårt att reda ut hur forskaren konkret har gjort eller hur denne har kommit fram till sina slutsatser.

2.6.1 Validitet & Reliabilitet

Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som avses ska mätas. Exempelvis vid mätning av effektivitet så ska utredningen också ge besked om just effektivitet. Det finns två aspekter på validitet: inre validitet och yttre validitet. Inre validitet avser överrensstämelsen mellan begrepp och de mätbara definitionerna av dem. Undersökning av den inre validiteten kan således göras utan insamling av empiriska data. Yttre validitet har att göra med överrensstämelsen mellan det mätvärde som fås vid användande av en operationell definition och verkligheten. Om frågeställningen exempelvis lyder ”äter du vegetariskt ofta?” överlämnas ansvaret av definitionen av hur ofta ”ofta” är till den som intervjuas, och ”ofta” kan då definieras på många sätt beroende på vem frågan ställs

till. Därmed anses validiteten vara mycket låg. Yttre validitet är oberoende av den inre validiteten och kan inte bedömas utan vetskap om hur det empiriska materialet samlats in och ser ut. (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014)

För att uppnå hög validitet har vi eftersträvat att studien ska ha så hög giltighet som möjligt. Detta har vi kunnat uppnå genom att ständigt utvärdera att vår insamlade primär- och sekundärdata varit relevant för studien. Då vi använt oss av en kvalitativ studie är det svårt att skapa breda generaliseringar över det valda undersökningsområdet, men genom att välja ut intervjuobjekt från skilda områden har vi åtminstone försökt att ge en beskrivande bild av studiens undersökningsområde.

För att undvika att bli för subjektiva har vi undviktt att ställa ledande frågor. Dock kan viss subjektivitet förekomma då vi på förhand har identifierat tre områden som vi anser är viktiga för att företag inom dagligvaruhandeln ska nå framgång inom e-handel, nämligen en utvald konkurrensstrategi, kundlojalitet och att lyckas integrera olika försäljningskanaler. Därmed har vår intervjuguide i huvudsak byggts kring dessa tre huvudområden.

Validitet är det viktigaste kravet på ett mätinstrument eftersom om instrumentet inte mäter det som avses, spelare det mindre roll om själva mätningen är bra. Beroende på vetenskapssyn kan ytterligare krav ställas. Ett sådant krav kan vara reliabilitet. Det innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag. Om ett enkätformulär används i ett upprepat försök vid ett annat tillfälle och på ett annat urval och ger samma resultat som vid tidigare försök innebär det att mätinstrumentet (enkätformuläret) ger studien en högre reliabilitet. (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014)

Ambitionen med vår studie har varit att nå så hög reliabilitet som möjligt. Valet att göra en kvalitativ studie är vanligtvis synonymt med att studien är svår att replikera. Detta innebär att de val vi gjort gällande undersökningsmetoder ävenledes intervjuer är svåra att upprepa igen på ett likvärdigt sätt. Detta kan förklaras genom att vi använt oss av semistrukturerade intervjuer som har utgått från vår intervjuguide där svar har följts upp av följdfrågor, vilket innebär att en liknande studie skulle komma att se annorlunda ut.

Genom att inte begränsa oss till ett visst utvalt område anser vi att reliabiliteten i vår studie höjs och för att öka tillförlitligheten har vi eftersträvat en transparens vad gäller undersökningens tillvägagångssätt. Dessutom har vi gjort intervjuer till dess vi upplevt "mättnad", det vill säga tills dess att det inte framkommer ny information som för studien är relevant.

3. Teori

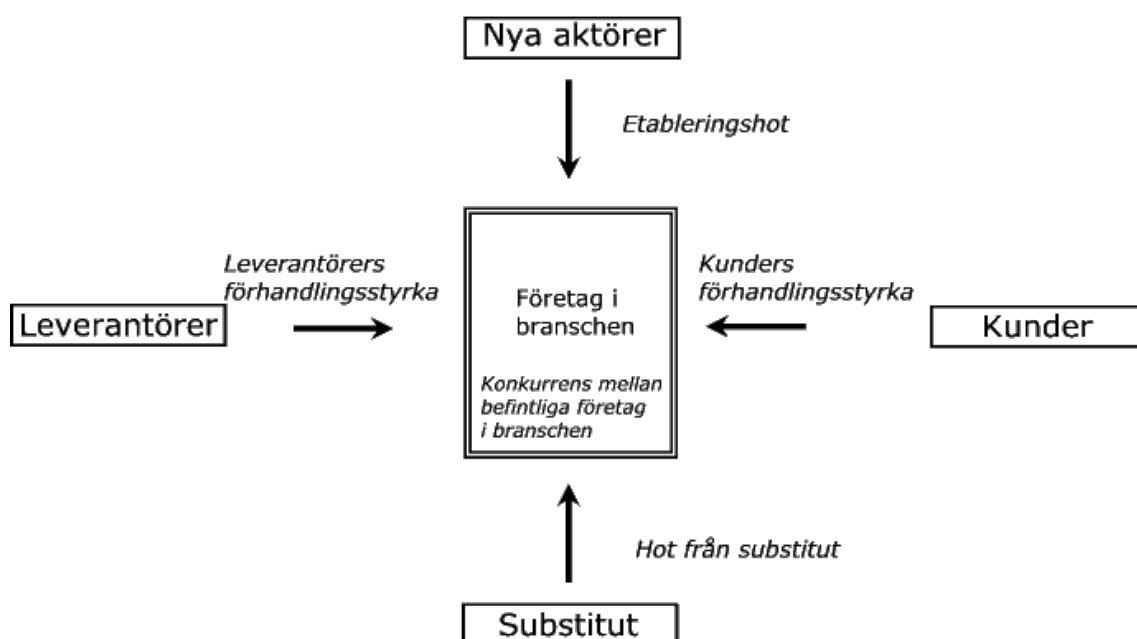
Under detta kapitel kommer utvald teori att presenteras som ligger till grund för att besvara frågeställningen. Inledningsvis presenteras Porters femkraftsmodell som beskriver tre olika typer av konkurrensstrategier, sedan följer ett avsnitt där olika typer av försäljningskanaler beskrivs och hur dessa kan kombineras. Avslutningsvis kommer vi presentera ett par olika lojalitetsmått som kan vara av vikt utifrån ett företagsperspektiv.

3.1 Konkurrensstrategi

3.1.1 Porters femkraftsmodell

Porter (1986) skriver att det väsentliga vid formulering av konkurrensstrategi är att kartlägga sambanden mellan företaget och omgivningen. Även om den relevanta omgivningen är omfattande och inkluderar såväl sociala som ekonomiska krafter, ligger huvudfokus på företagets omgivning och den eller de branscher som företaget konkurrerar med. Branschstrukturen utövar ett starkt inflytande på hur konkurrensens spelregler ser ut och på vilka strategier som finns potentiellt tillgängliga för företaget. (Porter, 1986)

Konkurrensläget i en bransch beror på fem primära konkurrenskrafter (potentiella etablerare, köpare, leverantörer, substitut och branschkonkurrenter) där den samlade styrkan av dessa krafter bestämmer den slutliga vinstpotentialen (långsiktig avkastning på det investerade kapitalet) i branschen. Företagens sätt att framgångsrikt bemästra dessa fem krafter är olika från företag till företag vilket gör varje enskild företagsstrategi unik. Dock finns det generellt tre helt konsistenta, allmänna basstrategier för att skapa en långsiktig försvarbar ställning som överträffar konkurrenterna i en bransch. Konkurrensstrategierna är kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering där mer än en ansats kan väljas som huvudlinje. Emellertid är det sällan möjligt då organisatoriskt engagemang kan försvagas vid val av flera huvudlinjer. (Porter, 1986)



Figur 1: Porters femkraftsmodell (Porter, 1986)

Kostnadsöverlägsenhet

Kostnadsöverlägsenhet som strategi blev allt vanligare under 1970-talet. Kostnadsöverlägsenhet kräver kraftfulla insatser för att skapa optimala anläggningar, ett beslutsamt letande efter kostnadsreduktioner genom praktiska försök, sträng kontroll av driftkostnader och allmänna omkostnader, undvikande av marginella kunder och kostnadsminimering på områden som FoU, service, personlig försäljning, reklam osv. (Porter, 1986) För att uppnå dessa mål är det viktigt att företagsledningen är uppmärksam på kostnadskontrollen då låga kostnader i förhållande till konkurrenterna är utgångspunkten för hela strategin. Viktigt är däremot att faktorer som service och kvalitet inte förbises som en konsekvens av strategins ändamål.

En lågkostnadsposition försvarar företaget mot konkurrensen från konkurrenter, då de lägre kostnaderna innebär att företaget fortfarande kan göra en förtjänst efter det att dess medtävlare konkurrerat bort sina vinster till följd av konkurrensen. Faktorer som bidrar till en lågkostnadsposition, erbjuder vanligen omfattande etableringshinder i form av stordriftsfördelar eller kostnadsfördelar. En lågkostnadsposition försätter ofta företaget i en gynnsam ställning i jämförelse med konkurrenterna i branschen, och skyddar företaget mot alla fem konkurrenskrafter. Detta då prispförhandlingar endast kan påverka ekonomin tills den näst effektivaste konkurrentens vinster är eliminerade. (Porter, 1986)

Att genomföra en lågkostnadsstrategi kan kräva tunga basinvesteringar i modern utrustning, aggressiv prissättning, och initialförluster för att åstadkomma högre marknadsandelar. Höga marknadsandelar kan ge inköpsfördelar vilket sänker kostnaderna ytterligare. Vidare kan lågkostnadspositionen, när den väl är nådd, bidra med högre marginaler och därmed resurser som kan användas till att återinvestera i ny utrustning och tekniska hjälpmedel för att bevara kostnadsöverlägsenheten. (Porter, 1986)

Differentiering

Den andra basstrategin är differentiering av den produkt eller tjänst som företaget erbjuder. Differentiering innebär att skapa något unikt i branschen kring produkten eller tjänsten som erbjuds och på så sätt skapa konkurrensfördelar. Differentiering kan göras genom att utmärka produkten eller tjänsten på många olika sätt som exempelvis genom unik design, teknologi, finess och kundservice med mera. Det bästa är om företaget differentierar sin produkt eller tjänst genom flera olika dimensioner för att nå ut till ett så stort kundsegment som möjligt. (Porter, 1986) Enligt Porter (1986) är det viktigt att poängtera att differentieringsstrategin inte innebär att företaget kan försumma kostnaderna, utan bara att dessa inte är det primära strategiska målet.

Porter (1986) anser att om differentiering uppnås är den en livskraftig strategi för att skaffa resultat över genomsnittet i en bransch, då den skapar en försvarbar position för att bemästra de fem konkurrenskrafterna. Differentieringen erbjuder även skydd mot konkurrens på grund av högre förtroende hos kunder, och strategin höjer marginalerna vilket minskar behovet av

lågkostnadsposition. De högre marginalerna kan bemöta leverantörmakt och minska inköparnas inflytande, eftersom inköparna saknar jämförbara alternativ och därigenom är mindre priskänsliga. Företag som differentierar för att få bättre kundlojalitet, bör också få en bättre ställning gentemot konkurrenterna. (Porter, 1986)

Det är inte alltid lätt att uppnå differentiering som ger resultat. Därmed kan det vara svårt att nå en hög marknadsandel genom denna strategi. Differentiering kräver ofta en grad av exklusivitet, vilket inte går att förena med höga marknadsandelar. Även om kunderna erkänner företagets överlägsenhet inom branschen, är inte alla kunder villiga att betala ett högre pris. (Porter, 1986)

Fokusering

Fokusering är den sista basstrategin och innebär fokus på en viss köpargrupp, ett segment av sortimentet eller en geografisk marknad. Precis som differentiering kan fokusering utformas på flera sätt. Till skillnad från kostnadsöverlägsenhet och differentiering som syftar till att nå målet i branschen totalt sett, bygger fokuseringsstrategin till största del på att tillgodose en specifik målgrupp där varje angreppssätt anpassas utefter den. (Porter, 1986)

Porter (1986) skriver att resultatet av fokusering blir att företaget åstadkommer antingen differentiering genom att tillgodose en viss målgrupp eller kostnadsöverlägsenhet vid betjäandet av målgruppen, eller båda delar. Fokusering kan även vara bra att använda för målgrupper som är minst utsatta för substitut, eller där konkurrensen är som svagast. Då strategin koncentrerar sig på ett segment innebär fokusering alltid vissa begränsningar av den totala marknadsandel som är möjlig att uppnå. (Porter, 1986)

3.1.2 Kostnadsstruktur

Osterwalder & Pigneur (2012) förklarar att kostnadsstrukturen beskriver de viktigaste kostnaderna som uppstår när en verksamhet bedrivs. Att behålla sina kunder och leverera värde till dem för att på sikt generera vinst ger upphov till kostnader. Kostnadsstrukturen skiljer sig åt mellan olika affärsmodeller där vissa affärsmodeller är mer kostnadsdrivna än andra och tvärt om. Ett exempel på företag med lågkostnadsstruktur är flygbolaget Ryanair som byggt upp sin affärsmodell helt och hållet kring låga kostnadsstrukturer. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Utgångspunkten är att kostnaderna ska minimeras i alla affärsmodeller dock är låga kostnadsstrukturer viktigare för vissa företag. I samband med affärsmodeller är det därför viktigt att skilja på två kategorier av kostnadsstrukturer, kostnadsdrivna och värdedrivna. Företag med en kostnadsdriven affärsmodell försöker i största mån minimera kostnaderna för att uppnå en så kompakt kostnadsstruktur som möjligt. För att minimera kostnaderna kan företagen t ex utöka automatiseringen, outsourca arbetsuppgifter och ge kunder värdeerbjudanden med fokus på låga priser. Värdedrivna kostnadsstrukturer fokuserar istället på att skapa värde där värdeerbjudanden med hög personlig service är utgångspunkten. Det kan t ex vara hotell som erbjuder påkostade rum och förstklassig service. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Kostnadsstrukturen är ofta uppdelad i olika typer av kostnader med olika egenskaper; fasta kostnader, rörliga kostnader, skalfördelar och samproduktionsfördelar. Fasta kostnader är

kostnader som är densamma oavsett hur mycket företaget säljer eller producerar som t ex hyra för lokaler. Rörliga kostnader är däremot kostnader som varierar beroende på hur mycket varor eller tjänster som produceras. Skalfördelar är kostnadsfördelar som växer i takt med att företaget växer. Större företag kan bland annat tjäna på att ge kunderna mängdrabatt på en viss produkt då företaget har möjlighet att köpa upp större kvantiteter. Slutligen är samproduktionsfördelar kostnadsfördelar som företag kan få genom ett större verksamhetsområde. Vid ett större verksamhetsområde kan exempelvis samma marknadsföringsaktiviteter och distributionskanaler användas till flera olika produkter och avdelningar. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

3.2 Att integrera olika försäljningskanaler

Enligt Bergström & Fölster (2009) har våra konsumtionsmönster förändrats i och med en utpräglad digitalisering, något som ställer krav på strukturomvandling för att kunna tillgodose konsumenternas krav. Sett till ett par år tillbaka bestod detaljhandeln i huvudsak av stadshandel och köpcentrum. Idag består handeln av en rad olika försäljningskanaler både online och via fysiska butiker. Detta har medfört ett förändrat konsumtionsmönster bland konsumenterna.

Bodhani (2012) anser att e-handelns utveckling är orsaken till den strukturomvandling som skett inom detaljhandeln, och hävdar vidare att det idag läggs stort fokus bland företag på att integrera e-handeln med den fysiska butiken. Vilket innebär en möjlighet för företagen då de olika kanalerna smälter ihop och därmed kan ses som en integrerad försäljningskanal. Något som i förlängningen leder till att konsumenten i själva köpprocessen kan integrera försäljningskanalerna, som ett sätt för företagen att engagera konsumenterna mer i de fysiska butikerna.

För att kunna erbjuda kunden bästa service beskriver Hagberg & Johansson (2016) att både IKEA och ICA idag söker efter bättre lösningar för kundens upplevelse. Författarna påstår att den fysiska butiken fortsatt är minst lika viktig som tidigare, men att den delvis får nya roller och i vissa fall också nygamla roller.

För att möta framtiden understryker Rigby (2011) vikten av att lyckas integrera försäljningskanaler till en gemensam helhetsupplevelse och anser att det ger fördelar gentemot konkurrenter som inte lyckas lika väl. Vidare förklarar författaren att konsumenterna vill kunna ta tillvara på de fördelar som erbjuds i en fysisk butik i form av personlig service, upplevelsen och att kunna känna på varorna. På samma sätt vill konsumenten kunna dra nytta av fördelarna med att handla online såsom snabb information, tidsbesparing, prisjämförelser och kundrecensioner.

Bergström och Fölster (2009) förklarar att konkurrerande företag idag försöker ta ut varandra. De påstår att det varken är den starkaste eller intelligentaste som lever kvar, utan de företag som snabbast reagerar på förändringar som inträffar i omvärlden.

3.2.1 Handel via fysisk försäljningskanal

Bergström & Fölster (2009) beskriver hur köpmän och kunder sedan långt tillbaka har mötts vid olika marknadsplatser för att byta varor mot pengar, som ett sätt att förenkla mötet mellan

säljare och köpare. Författarna erkänner att mycket har förändrats sedan dess men påtalar samtidigt att mycket är sig likt. Utöver det naturliga mötet mellan säljare och köpare anser Levy, Weitz & Grewal (2014) att det finns ett flertal fördelar med att handla i en fysisk butik. De fördelar som nämns är att kunden blir erbjuden personlig service, får möjlighet att använda sina sinnen i samband med att produkten utvärderas samt att det ges möjlighet till en social upplevelse.

Vidare skapar den fysiska butiken ett tillfälle för återförsäljaren att undvika kostnader som kan relateras till uppgifter som kunden kan sköta på egen hand, vilka kan vara att plocka ner varor från hyllorna och att frakta dessa till hemmet. (Levy et al. 2014)

Valet av butik baseras inte alltid på det sortiment eller pris som en butik erbjuder. Schmidt Thurow och Sköld Nilsson (2008) förklarar istället att det kan finnas andra faktorer som skapar mervärde för kunden, som till exempel upplevelsen och bemötandet. Författarna anser att det blir naturligt för en kund som trivs i en butik att spendera mer tid i butiken och därmed inhandla fler varor.

Schmidt et al. (2008) beskriver att butiker som lyckas spegla varumärket, med hjälp av upplevelsen som skapas har kommit att bli allt viktigare. Vidare tydliggör författarna att kunder idag vill känna sig unika och att de förväntar sig individuella erbjudanden som har anpassats utefter deras egna preferenser. Chang (2009) förklarar att det är viktigt att värna om den fysiska handeln då de fungerar som reklamtavlor för varumärket. Lyckas butikerna leverera positiva upplevelser kommer varumärket att stärkas.

3.2.2 Handel via digital försäljningskanal

Levy et al. (2014) definierar handel via digital plattform som en försäljningskanal där det är möjligt att genomföra köp digitalt via en stationär dator eller mobil enhet. Författarna anser att en stor fördel när det kommer till online-handel är den tidsbesparing som kunden upplever i köpprocessen. Hagberg & Johansson (2016) beskriver att e-handel av dagligvaror kan vara ett attraktivt alternativ för yngre storstadskonsumenter då de kan få varorna hemlevererade och därmed slippa ta med matkassarna i kollektivtrafiken, medan äldre personer eller folk som bor på landet ofta väljer färdiga matkassar av andra skäl och att de inte alltid är beredda att betala för att få varorna hemkörda. Däremot kan de spara tid genom att svänga förbi mataffären på väg hem från jobbet och låta personalen ställa in kassarna i bilen. Oavsett vad anledningen är påstår Hagberg & Johansson (2016) att den gemensamma förklaringsvariabeln är bekvämlighet.

Online-handel tillåter kunden att reflektera innan ett köpbeslut tas, dessutom kan det ske i hemmet, en bekväm miljö utan att känna någon stress (Zhang, Farris, Kushwaha, Irvin, Steenburgh, Weitz, 2010) Den stora mängden information som finns att tillgå på internet hjälper dessutom kunden med beslutsfattandet (Levy et al. 2014).

Även om företag inte bedriver försäljning via sociala medier så framhåller Lantz (2014) att det är ett utmärkt sätt att kommunicera med kunderna och att bygga relationer. Det måste finnas ett intresse, behållning eller nytta utifrån användarnas perspektiv för det företaget kommunicerar. Han förklarar vidare att det kan ge stora vinster i form av förbättrade relationer och förbättrad kommunikation med kunderna. För e-handlare innebär sociala medier att befästa varumärket

hos redan befintliga kunder och att samtidigt nå ut till nya möjliga kunder. Lantz (2014) tydliggör att sociala medier inte primärt är en marknadsföringskanal och framhåller att företag som använder sociala medier för att sälja i de flesta fall misslyckas. Därigenom är det inte sagt att företag inte kan förmedla mer förmånliga erbjudanden till företagets följare i ett lojaliserande syfte. (Lantz, 2014)

Trots alla fördelar som e-handel erbjuder finns det bland vissa företag en skepsism då det är svårare att erbjuda den kundservice som vanligtvis erbjuds i en fysisk butik (Zhang et al, 2010) Bergström & Fölster (2009) förklarar att livsmedelsbranschen är en bransch där e-handeln fram tills idag har utvecklats långsamt och att logistiken tillsammans med svårigheter att locka kunderna har varit en utmaning.

3.2.3 Multikanal

I samband med att internet gjorde entré inom detaljhandel på 1990-talet blev det även startskottet för renodlade online-butiker (till exempel Adlibris, CDON och Inkclub), vilket också ledde till att butiker som vid detta skede endast erbjöd handel via fysiska butiker även öppnade online-butiker (till exempel MQ och Stadium). I motsatt riktning har även många e-handlare numera öppnat fysiska butiker (till exempel NetOnNet och Webhallen) (Hagberg & Johansson, 2016). Enligt Verhoef, Kannan & Inman (2015) var det tillväxten av online-kanaler som drev på uppmärksamheten mot det som skulle komma att kallas multikanalhandel, och detta påverkade i sin tur kunder och företag som använde traditionella kanaler, som exempelvis fysiska butiker och kataloger.

Multikanal går enligt Levy et al. (2014) ut på att erbjuda försäljning och leverans av produkter och tjänster genom fler än en kanal. Zhang et al. (2010) förklarar att multikanal är viktigt i strävan att nå strategiska fördelar gentemot konkurrenter, genom att utveckla resurser som konkurrenter har svårt att kopiera. Författarna berättar att företag som erbjuder handel i fysisk butik väljer att inkludera fler kanaler såsom internet och mobilkanaler för att utnyttja de ekonomiska fördelarna. Företagen kan på det sättet expandera sina marknader utan att behöva etablera nya butiker. En annan fördel som nämns är att företagen med hjälp av flera kanaler kan övervinna de brister som finns i enskilda kanaler. (Zhang et al. 2010)

Zhang et al. (2010) poängterar dock att de finns viss problematik med att lägga till fler kanaler i rådande affärsmodell, nämligen risken för kannibalisering där försäljning från den nya kanalen ökar och "konkurrerar" på så sätt ut den första kanalen. Frostensson, Hasche, Helin & Prekert (2017) tydliggör samtidigt att risken för kannibalisering beträffande att ens egen e-handel tar kunder från den fysiska butiken måste vägas mot risken att konkurrenterna knyter till sig kunderna.

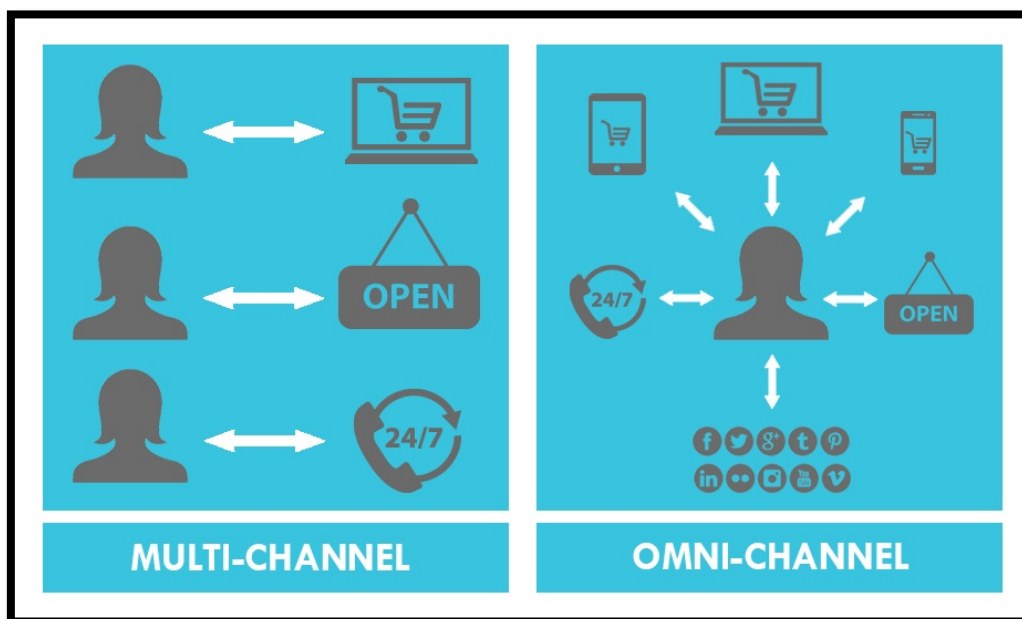
3.2.4 Omnikanal

På senare år har begreppet omnikanal växt fram och i stor utsträckning ersatt multikanal. Skillnaden mellan omnikanal och multikanal är att omnikanal involverar ännu fler kanaler och att kanalerna flyter ihop mer eftersom gränssnittet mellan dem börjar försvinna. (Verhoef et al. 2015) Enligt Verhoef et al. (2015) används de olika kanalerna omväxlande under sök- och

köpprocessen vilket gör det är svårt för företagen att kontrollera hur användningen sker. Till skillnad från omnikanal förklarar Piotrowicz och Cuthbertson (2014) att multikanal består av uppdelade försäljningskanaler som hanteras separat.

De kanaler som involveras när det talas om omnikanaler är fysiska butiker, onlinebutiker, mobilkanaler, sociala medier med flera. Detta har lett till att företagen idag eftersträvar att i större grad integrera de olika kanalerna med varandra för att kunna erbjuda kunderna en sömlös upplevelse (Verhoef et al. 2015) Det innebär att kunden kan söka efter information, omdömen och erbjudanden antingen genom att besöka den fysiska butiken eller via en mobil enhet, och därefter välja om de vill köpa varan i butik eller via mobilen. Även om varan köps online så kan det ges möjlighet att returnera varan i butik. (Hagberg & Johansson, 2016) Detta anser Hagberg & Johansson (2016) ställer krav på att företagen lyckas samordna de olika kanalerna gällande varuflöden, information och betalningar. Oavsett vilka kanaler ett företaget erbjuder är det enligt Hansen (2015) viktigt att sträva mot gemensamma mål för att kunna förmedla en enhetlig bild av varumärket.

Enligt Rosengren, Lange, Hernant & Blom (2017) finns det många olika tillvägagångssätt för att en omnikanalslösning ska bli så effektiv som möjligt, men författarna belyser tre viktiga frågor som de anser bör tas i beaktande vid utformandet av omnikanalstrategi, nämligen att förstå, hantera och utvärdera rörelser mellan kanaler och kontaktpunkter.



Figur 2: Skillnader mellan multikanal och omnikanal (Ayaz, 2016).

3.3 Kundlojalitet

3.3.1 Kundvärde

Som vi tidigare varit inne på har marknaden under senare tid genomgått en strukturomvandling. Makten har i stora drag förskjutits från säljaren till köparen vilket har medfört att företag måste tänka mer kundorienterat (Bruhn, 2003). Jayasankaraprasad och Kathyayani (2014) förklarar

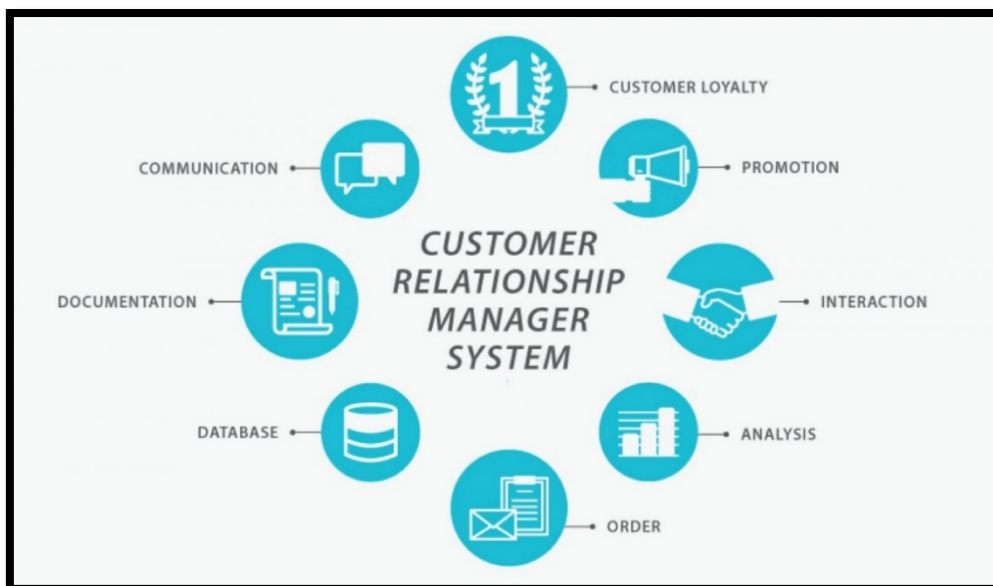
att dagens konsumenter vill ha ett större värde i samband med sina inköp och att de efterfrågar fler alternativ. Bruhn (2003) definierar begreppet värde som summan av kundens samlade upplevelse. Anckar et al. (2002) anser att det finns fyra olika sätt att skapa kundvärde när det kommer till livsmedelsbranschen, nämligen konkurrenskraftiga priser, ett brett och/ eller specialiserat sortiment, enastående shoppingupplevelse samt god kundservice. Tidigare stod produktinformation i centrum medan det idag läggs allt större vikt vid värdeskapande (Jayasankaraprasad & Kathyayani, 2014). Enligt Daniels (2000) är det viktigt att förstå hur kundnöjdhet leder till lojalitet, vilket i förlängningen leder till att kunden rekommenderar upplevelsen till någon annan och genomför återkommande köp.

Enligt Grönroos (2015) är det snarare servicen en kund köper och inte tjänster och varor. Detta förklarar han genom att redogöra för att det värde som tjänster eller varor företagen tillgodoser konsumenten med skapas genom samspel med konsumenten och inte i fabriken. Ett skifte har skett inom marknadsföringen där det idag läggs större vikt vid relationen snarare än transaktionen. Tidigare låg transaktionsperspektivet till grund för värdeskapande i företag, där marknadsföringen bygger på att kunden är anonym och befinner sig i en massmarknad. (Grönroos, 2015) Numera är det relationsperspektivet som står i fokus där företag lägger större vikt vid värdeskapandet som sker i samförstånd med företagets kunder. På det sättet ses kunden som en resurs där företaget kan skapa en lösning för kunden. (Grönroos, 2015) Nyström och Wallén (2002) förklarar att möjligheten att bygga en trogen och stark kundrelation ökar när företaget uppvisar att de förstår kundens behov. Grönroos (2015) anser vidare att företagen bör eftersträva att hitta lösningar som underlättar kundernas vardag, lösningar som genom användandet skapar värde för kunden.

3.3.2 CRM – Customer relationship management

Kommunikationen och relationen till kunderna har idag blivit ett självklart inslag för alla verksamheter, oavsett om företaget är internetbaserat eller inte, som en del i att befintliga kunder ska återkomma och genomföra fler köp. (Lantz, 2014) Newell (2000) förklarar att de flesta företag tror att en nöjd kund är en lojal kund och medger att så kanske var fallet förr men att det idag ser annorlunda ut. Det viktigaste med CRM (Customer Relationship Management) måste vara att lära sig vad kundsegment och enskilda kunder egentligen värdesätter med relationen till ett företag (Newell, 2000).

CRM handlar om hur företagen förbättrar relationen till sina kunder, reducerar sina kostnader och ökar sin lönsamhet. För att förbättra relationen måste företagarna skapa sig en bild av kunderna både som grupp och som individer. Med den insamlade informationen kan sedan företagen arbeta mer effektivt med merförsäljning och personligt riktad marknadsföring. (Lantz, 2014)



Figur 3: Customer relationship management system (technians.com, 2017)

CRM är ett kontinuerligt kvalitetsarbete där kundbeteenden registreras i en databas. Utifrån den informationen tas strategier sedan fram för att stärka relationen till kunderna. Lantz (2014) anser att fördelarna med CRM bland annat är att det är billigare att behålla kunder än att hitta nya, befintliga kunder förbättrar företagets rykte och ger nya kunder genom rekommendationer. Befintliga kunder är dessutom inte lika priskänsliga som nya kunder är och därmed kan företagen ta ett högre pris. (Lantz, 2014)

Lantz (2014) beskriver att CRM omfattar fyra områden som har koppling till kunderna. Dessa är marknadsföring, kundtjänst, försäljning och analys. Marknadsföringen går ut på att skicka ut direktreklam utifrån intressen, köpbeteenden och kampanjer. Marknadsföringen handlar alltså om att i detalj följa upp hur och vad kunden handlar för att senare kunna anpassa erbjudanden. Insamlad kundinformation bidrar till en effektivare kundtjänst med snabbare handlingsstid och bättre service med ett mer personligt bemötande. Med hjälp av CRM är det även lättare för företagen att analysera information som kundens orderhistorik, vilka produkter som är populära, hur hög omsättningen är per åldersgrupp och vilka kampanjer som fungerar för respektive kundsegment. Säljare kan även använda CRM systemet för att få en effektivare säljprocess som innebär mindre tid per kund vilket ger mer tid till att kontakta fler kunder. (Lantz, 2014) Nackdelen med CRM är att den stora datamängd som samlas in måste hanteras och förvaras på ett säkert sätt. Ägarskap, tillgång, insamling, lagring, användning och spridning av information kräver regler och policyer som företag måste förhålla sig till. (Andersson & Rosenqvist, 2017). Vidare följer beskrivning av lojalitetsprogram som är en integrerad del i CRM.

3.3.3 Lojalitetsprogram

Evans, Jamal & Foxall (2008) definierar ett lojalitetsprogram som ett program vars huvudsakliga syfte är att belöna de kunder som gör återkommande köp för att på det sättet skapa lojalitet. Evans et al. (2008) nämner tre huvudsakliga mål med ett lojalitetsprogram där det

första är att behålla konsumenten genom att ge dem tillfredställelse och värde, det andra målet är att attrahera befintliga konsumenter att köpa fler produkter och det sista målet är att sälja produkter till konsumenter som de egentligen inte har någon kännedom om. Det finns i huvudsak två olika typer av belöningar där den ena är indirekta belöningar i form av exempelvis rabattkuponger och den andra är direkta belöningar som till exempel en skraplott. (Evans et al, 2008) Ohlsson, Fredlund, Hedquist, Fredlund & Parichart Eriksson (2005) hävdar dock att företag som förlitar sig för mycket på ekonomiska förmåner och rabatter riskerar att gå miste om det långsiktiga lojalitetsbyggandet. Författarna anser istället att det långsiktiga lojalitetsbyggandet bör fokusera på att stärka de känslomässiga banden till en viss organisation eller varumärke. När det handlar om varor med liten marginal handlar det om att skapa engagemang hos konsumenten, så att de inte vill byta varumärke. Ohlsson et al. (2005) avslutar med att nämna att livsmedelskedjornas lojalitetsprogram är ett exempel där det är viktigt att skapa ett engagemang hos konsumenten.

Lojalitetsmått utifrån ett företagsperspektiv

Söderlund (2001) framställer den mest centrala anledningen till att företag bör intressera sig för kundlojalitet så här: "Ju mer lojal en viss kund är, desto mer lönsam är kunden, vilket innebär att ju fler kunder med hög lojalitet som leverantören har, desto bättre blir leverantörens totala lönsamhet". För att ett lojalitetsprogram, med syfte att belöna de kunder som gör återkommande köp, ska vara effektivt krävs att företagen dels kan identifiera och förutsäga vad som kommer att köpas, och även identifiera de kunder som är "bättre kunder" och därmed belöna dem utefter lönsamhet. (Evans et al. 2008)

Genom att koppla samman namngivna konsumenter till deras inköp görs det möjligt att spåra konsumtionsmönster och därmed rikta dig till dem individuellt eller som delar av ett mindre segment. (Evans et al. 2008)

En annan funktion som användningen av lojalitetsmått medbringrar är att företagen på ett enkelt sätt kan identifiera vad som behöver förbättras. Visar exempelvis siffror att många kunder har lämnat under en viss tidsintervall kan det ge incitament till företaget att ställa sig frågan varför så många kunder har lämnat och därefter vidta åtgärder för att undvika att fler lämnar. För att kunna göra denna bedömning är det vanligt förekommande att företag använder sig av så kallade lojalitetsmått. (Evans et al. 2008)

Förnyade affärer och återköpsbenägenhet

Ett av de vanligaste måtten när det kommer till lojalitet utgörs av antalet kunder som väljer att göra förnyade affärer och återköp av de varor och tjänster som ett företag eller organisation erbjuder. Det är även möjligt att mäta detta genom att fråga kunden huruvida de avser att köpa produkten igen eller inte. (Sörqvist, 2000)

Detta mått kan liknas vid de mått som Evans et al. (2008) beskriver gällande personlig kundinformation (transaktionsinformation), nämligen tid, frekvens och beloppets storlek som på engelska brukar beskrivas genom RFM (recency, frequence och monetary value). Där tidsfaktorn, det vill säga vetskapen att en kund genomfört köp tidigare, är viktig men inte tillräcklig - Troligtvis är företag mindre intresserade av de kunder som genomfört ett köp för

länge sedan som senare inte följts upp av ytterligare köp. Frekvensfaktorn kan peka på att en kund gjort ett enstaka inköp vilket då gör denna kund mindre attraktiv. Att veta hur frekvent kunderna köper saker och ting är därför ett viktigt mått att ta i beaktande. Genom att studera beloppsstorlek på genomförda köp kan företaget skapa sig en bild av vilka kunder som är mer eller mindre attraktiva. Marknadsförare inriktar sig ofta på de "bättre" kunderna, det vill säga de som handlar för stora belopp - för att på så sätt kunna vara mer kostnadseffektiv genom att företagen riktar sig till dem som ger störst avkastning. En vanlig modell som lånats och anpassats är Vilfredo Paretos teori om inkomstfördelning som stöd för påståendet att 80 procent av alla köp görs av bara 20 procent av kunderna - på många marknader kan fördelningen vara än mer markant, till exempel att 5 procent av kunderna står för 95 procent av inköpen. (Evans et al. 2008)

4. Empiri

Under detta kapitel kommer insamlad empiri att presenteras. Inledningen av kapitlet består av en översikt av nuläget för de butiker där vi har valt att intervjua representanter, därefter följer fem huvudrubriker innehållande bakgrundsinformation, tre underrubriker som härstammar från den teoretiska referensramen och avslutningsvis ett avsnitt om hur respondenterna ser på framtiden.

Insamlad data kommer presenteras enligt ordningen nedan, vi har valt att dela in de olika intervjuerna i separata avsnitt för att göra det enklare för läsaren att följa med. Respondenterna kommer benämnas med deras efternamn enligt följande;

- **Christer Kallies**, marknadsansvarig Coop Forum Varberg
- **Carina Frisk**, e-handelsansvarig Maxi ICA stormarknad Ängelholm
- **Christoffer Hörnquist**, försäljningschef e-handeln Maxi ICA stormarknad Flygstaden, Halmstad
- **Kristian Persson**, butikschef ICA Hajen lågpris Varberg
- **Mina Bertilsson**, driftansvarig e-handel ICA Supermarket Söndrum, Halmstad

4.1 Översikt av nuläget

I samband med att vi utförde intervjuerna framkom en del siffror och för att kunna presentera siffrorna på ett lättöverskådligt sätt, samtidigt som läsaren inledningsvis ges möjlighet att reflektera över hur stor del e-handeln utgör hos de olika företagen valde vi att konstruera en tabell. Tabellen presenteras nedan och visar när de utvalda butikerna startade e-handel till privatpersoner, hur stor andel av den totala försäljningen e-handeln utgör, om de har utlämning/utkörning och cirka antalet ordrar per vecka.

Tabell 1: Information om de olika e-handelsbutikerna.

Butik	Start E-handel Privatpersoner	Andel av total försäljning (%)	Utlämning	Utkörning	Ca. Antal ordrar/vecka
Coop Forum, Varberg	2015	4-4,5	Nej	Ja	300-400
Maxi ICA, Ängelholm	2018	2,5-3	Ja	Nej	80-90
Maxi ICA, Halmstad	2017	5	Ja	Ja	600
ICA Hajen, Varberg	2015	2,5-3	Ja	Nej	175-200
ICA Supermarket, Halmstad	2010	3-4	Ja	Ja	100-200

4.2 Coop Forum, Varberg

4.2.1 Bakgrundsinformation - Coop Forum Varberg

Christer Kallies är i huvudsak marknadsansvarig på Coop forum i Varberg men har även hand om Coops e-handelstjänst "handla hemma" sedan uppstarten i december 2015. Dessförinnan erbjöd de utkörning av matvaror till äldreboenden i kommunen, något de började med i februari 2015. I takt med att e-handeln har vuxit kommer Kallies tjänst framöver endast bestå av att vara marknadsansvarig.

Anledningen till att Coop Forum i Varberg startade e-handel var dels påtryckningar från Coop Sverige som ville utvidga e-handeln till mindre städer. Butiken i Varberg blev ett attraktivt alternativ då Coop i Varberg levererar bäst resultat i Sverige. Kallies berättar att påtryckningar i kombination med att de ville testa något nytt ledde fram till beslutet att börja med e-handel.

Handeln via nätet utgör idag 4–4,5% av den totala försäljningen, det är en ökning med någon procent från förra året då andelen utgjorde cirka 3–3,5% berättar Kallies. Idag är det 300–400 kunder i veckan som handlar regelbundet via nätet och då är det räknat på att kunderna handlar minst var tredje vecka. Vagnen som personalen använder i samband med att de plockar varorna rymmer 9 kassar och Kallies berättar att de tidigare plockat 2–3 ordrar samtidigt men att de numera valt att plocka en åt gången för att reducera risken att det blir förväxlingar. Att plocka en order tar cirka 45 minuter. På frågan om de önskar att utöka e-handeln ytterligare svarar Kallies att de inte kan utöka som det ser ut just nu på grund av att det varken finns plats eller kapacitet att sälja mer via online-handeln. För att kunna utöka anser Kallies att det krävs mer personal, mer utrymme och mer bilar samt chaufförer, "vi kör med egna bilar och det kostar pengar", samtidigt som han spekulerar i att det kan finnas andra möjligheter i framtiden.

4.2.2 Konkurrensstrategi – Coop Forum, Varberg

Kallies berättar att Coop Forum i Varberg har kunnat nå konkurrensfördelar tack vare att de erbjuder hemkörning av varorna inom hela Varbergs kommun, något som gör e-handeln till ett attraktivt alternativ även för de kunder som bor längre bort. "Vi ser att många kunder som bor en bit bort och inte har handlat här tidigare väljer att nyttja vår online-handel", berättar Kallies. För att nå ut till potentiella kunder berättar Kallies att de försöker vara synliga genom olika

typer av event runt om i Varberg men även i butiken. Bara ett par veckor innan starten av e-handel till privatpersoner fick de reda på att även ICA i Varberg skulle börja erbjuda e-handelsförsäljning. Dock skulle ICA endast erbjuda avhämtning och därmed ansåg de att ICA förmodligen inte skulle utgöra något större hot då Coop redan inledningsvis erbjöd utkörning av matkassarna.

Tidigare var det stort fokus på de färdiga matkassarna, idag är det istället fokus på att kunden själv ska få välja utifrån hela sortimentet. Coop Forum i Varberg erbjöd inledningsvis matkassar för att senare gå över till fullsortiment i form av lösplock vilket har gjort att tillväxten ökat. Matkassar tenderar att bli inrutat och därför tror Kallies att erbjuda fullsortiment gynnar e-handelsförsäljningen i längden.

Coop Forum i Varberg använder sig inte av någon specifik strategi gällande prissättning för att nå tillväxt online utan de tillämpar samma prissättning som i butik. "Vi är inte billigast, men vi försöker erbjuda god service och trevlig personal. Vilket gör att kunderna gillar oss" förklarar Kallies. Vi använder oss däremot av kampanjpriser, men det sköts via Coop centralt och skickas ut som direktreklam till våra kunder. Kampanjpriserna är tillgängliga både i butik och online.

En ambition från Coop Sveriges detta år är att knyta till sig fler nya kunder genom så kallade "nykundserbudande", ett exempel på det är att kunder som handlar för 800 kronor erbjuds gratis utkörning. Prioriteringen att locka nya kunder är enligt Kallies att Coop upplever att de tappat kunder totalt sett över hela Sverige. En annan kampanj som bedrevs i januari och februari där nya kunder och kunder som inte handlat de senaste två månaderna erbjöds 200 kronor i rabatt renderade i 6000 nya kunder. För att undvika att kunden endast gör ett köp byggdes kampanjen på med ytterligare erbjudanden i form av olika rabatter även vid andra och tredje köpet som ett sätt att hålla fast vid kunden en längre tid. Kallies berättar att det kostar pengar att bedriva dessa kampanjer, men poängterar samtidigt att det lönar sig i längden. Kallies beskriver deras kostnadsstruktur som värdedrivna; "Vi gör inte detta för att tjäna pengar på det. Det tror jag inte att det är någon som gör. Däremot är det värdedrivande genom att det skapar värde för kunden med fler möjligheter att handla". För Coop i Varberg har de kommit till en gräns där de inte kan växa mer inom e-handeln som det ser ut nu, därav är det fokus på att behålla de kunder som idag handlar över internet.

4.2.3 Att integrera olika försäljningskanaler – Coop Forum, Varberg

Butiken är den viktigaste försäljningskanalen, samtidigt är det viktigt att näthandeln efterliknas för att kunden ska känna igen sig oavsett vilken försäljningskanal de väljer säger Kallies och påtalar samtidigt att servicen ska hänga med hela vägen oavsett. Däremot är inte kanalerna synkade så till vida att de varor Coop Forum i Varberg väljer att ha på REA lokalt inte kommer vara på REA online. Detta på grund av att onlinetjänsten är centralstyrd. Sociala medier är en kanal där de själva kan anpassa hur de vill profilera sig men Kallies säger att aktiviteten är ganska låg där. Det som läggs ut syftar inte till att sälja varor utan framförallt att profilera varumärket.

Gällande för och nackdelar med att ha digital- respektive fysisk försäljningskanal framhåller Kallies valmöjligheten för kunden. En fördel för kunden gällande den fysiska butiken är att de

kan gå in och se varorna, men ibland finns inte tiden att besöka butiken och då kan online-handeln vara ett bättre alternativ. Det är många barnfamiljer som nyttjar Coops online-tjänst och där tror Kallies att just tidsbesparingen är en bidragande orsak, gör du en beställning innan 23:59 kan du få dina varor utkörda redan klockan 08:00 dagen efter. Kallies säger att inköpen som sker online tenderar att bli mer styrda, och att de därför tappar spontanköpen som ofta sker i butik. Något som är dåligt för handlaren utifrån ett lönsamhetsperspektiv men desto bättre för kunden. Gränsen för att handla online är å andra sidan 500 kronor, vilket gör att snittsumman totalt blir högre online. För att få varorna levererade fraktfritt krävs en beställning om 2000 kronor, Kallies tror att de kunder vars beställning hamnar på 1800 kronor i många fall väljer att addera varor för 200 kronor för att slippa fraktkostnaden.

På frågan om Kallies tror att e-handeln kan utgöra ett hot för den fysiska butiken svarar han; "Vi har funderat en del på det, om vi har tappat i butiken. Men det känns inte så. Vi har ökat i både butik och utkörning."

4.2.4 Kundlojalitet – Coop Forum, Varberg

"Vi gör inte detta för att tjäna pengar på det. Det tror jag inte att det är någon som gör. Däremot är det värdedrivande genom att det skapar värde för kunden med fler möjligheter att handla." - Christer Kallies

Kundlojalitet är viktigt, och för att nå hög andel lojala kunder krävs det att allting fungerar när kunden handlar, i form av rätt varor till rätt pris, att varorna levereras på utsatt tid, att personalen är trevliga mot kunden både när varorna levereras och även när de jobbar i butiken, säger Kallies. Det tillsammans med att köpet ibland överträffar förväntningarna i form av service, att du ger någonting extra eller att de hittar en vara som är extra intressant. "Lyckas vi med dessa saker är chansen stor att kunden fortsätter att handla hos oss." Ibland visar det sig att en produkt är slut men Kallies tror inte kunden slutar handla hos dem på grund av det, så länge personalen bemöter kunden på rätt.

Beträffande olika typer av lojalitetsprogram sköts allting centralt via Coop där de med hjälp av ett kundregister kan rikta erbjudanden i form av procentavdrag, rabattcheckar och fraktfria leveranser. Med hjälp av kundregistret kan de bland annat se hur kunder har handlat under tid och när de senast handlade. Coop Forum i Varberg skulle kunna välja att skicka ut egna erbjudanden, men det är inget dem gör i dagsläget berättar Kallies.

4.2.5 Framtidsutsikter – Coop Forum, Varberg

Vid packning får inte kylkedjan brytas vilket gör att plockningen av varorna måste ske systematiskt. Det tar cirka 45 minuter att plocka en order. Det är en utmaning att hitta det effektivaste sättet att plocka varorna på och samtidigt minimera risken att varorna blir dåliga förklarar Kallies. Nästa steg i utvecklingen tror han utgörs av så kallade Darkstores, som är speciellt anpassade lokaler för att plocka varor på ett systematiskt och effektivt sätt utan kunder. Kallies berättar att de plockar cirka 1000 lådor per dag i Coops darkstore i Stockholm, vilket motsvarar 3000 matkassar. För att det ska bli aktuellt i Varberg uppskattar Kallies att de förmodligen skulle behöva dubbla sin försäljning via nätet för att det ska bli en lönsam investering.

För tillfället är det alltså inte aktuellt med en Dark Store i Varberg men Kallies berättar att det finns planer på att börja använda sig av kylskåp som är placerade utanför butiken, där kunden får en kod skickad till sig när varorna är klara för upphämtning som de sedan använder för att själva hämta ut varorna.

4.3 Maxi ICA Stormarknad Ängelholm

4.3.1 Bakgrundsinformation – Maxi Ängelholm

Carina Frisk har arbetat i butiken under flera år och har haft olika ansvarsområden. Sedan tre år tillbaka har Frisk varit ansvarig för butikens e-handel, där hon ser till att allt fungerar och flyter på som det ska. Idag har butiken fyra till fem anställda som är schemalagda på e-handelsavdelningen.

Maxi ICA stormarknad i Ängelholm startade sin e-handel för cirka fyra år sedan, då endast till företag. I januari 2018 öppnade butiken även upp online-handel till privatkunder, vilket har varit uppskattat bland kunderna. E-handelsbutiken erbjuder både lösplock och ICA:s färdiga matkassar som ICA levererar färdigpackade till butiken. Alla varor till lösplocket plockas av personalen ute i butiken. Personalen plockar åt en kund åt gången då de än så länge inte har så många ordrar per dag. En order tar enligt Frisk ca 30 minuter att plocka och vagnen de packar på rymmer 10 kassar. Butiken erbjuder endast utlämning av kassarna till privatkunderna men Frisk berättar att det i framtiden kan bli aktuellt även med utkörning. Butikens drive-thru har öppet mellan 9–19 måndag till lördag, där kunden kan köra förbi med bilen och hämta upp de varor de beställt.

Under detta år är målet att nå upp till en försäljningsandel på tre procent, vilket de nästan är uppe i redan nu. ”Eftersom det är så nytt för oss så vet vi inte riktigt hur fort försäljningen stiger men det ökar lite hela tiden”, berättar Frisk. Hon tycker att det fungerar bra som det gör nu, men att det i framtiden kan bli aktuellt med kampanjer för att öka försäljningen ytterligare. Frisk förklarar att de har utrymme för att växa några procent till men inte hur mycket som helst.

4.3.2 Konkurrensstrategi – Maxi Ängelholm

Maxi Ängelholm är beläget utanför centrum nära motorvägen E6. Runt omkring finns andra butiker. Carina Frisk berättar att bland annat dagligvaruhandeln Willys ligger nära inpå och att en av anledningarna till att de startade e-handelsförsäljning till privatpersoner var att de ville vara först ut i området. ”Vi är trots det en av de sista Maxi butikerna som startar upp e-handel här i södra Sverige” förklarar Frisk. Frisk säger att det svårt att inte starta försäljning via e-handel, det gäller att följa med i utvecklingen och hänga på tåget.

Det finns många olika sätt för butiken att skapa konkurrenskraft gentemot andra aktörer. Maxi Ängelholm valde som tidigare nämnt att först satsa på företagskunder och senare utveckla e-handeln till privatkunder. Företagen utgör än idag en stor del av den totala e-handelsförsäljningen. Företagskunderna är en viktig bas för e-handelsförsäljningen och Frisk säger att det är viktigt att hålla fast vid dem. Företagen är än så länge lite mer lönsamma än privatpersonerna vilket beror på att företagen beställer större volymer av en vara och därmed blir personalkostnaden för plocket mindre.

När det kommer till prissättningen har butiken valt att lägga på ett procentpåslag på varorna. Detta för att få tackning för den tjänst som butiken erbjuder i form av att plocka varorna. ICA handlarna väljer själva hur mycket de vill ta betalt för e-handeln. Vissa butiker tar inte ut någon avgift alls. ”Vanligast är att butikerna antingen tar en plockavgift per order eller att butikerna lägger på ett varupåslag precis som vi gjort”, berättar Frisk. Frisk tror att en bestämd plockavgift på ordern hade syntts mer för kunden och kanske hade upplevts som negativ. Kunderna reagerar inte direkt på varupåslaget utan kommer ofta och frågar om det inte kostar något extra att handla via nätet. Hon tror även att kunderna värdesätter tjänsten så pass mycket att kunderna inte är speciellt priskänsliga i detta fallet. Givetvis står det på hemsidan att vi har ett påslag så det är ingenting som vi försöker dölja, förklarar Frisk.

Vad gäller marknadsföringen av den nya e-handeln gick Maxi Ängelholm försiktigt fram där den största delen av marknadsföringen skedde via Facebook. Frisk berättar att de inte riktat in sig på någon specifik målgrupp men anser att de genom att profilera sig på Facebook når ut till en yngre målgrupp, något som märks då det är mest barnfamiljer som handlar via nätet. Det är uppskattningsvis 90–95 % barnfamiljer, berättar Frisk. Detta tror hon beror på att barnfamiljer har lite tid och är glada över att slippa gå in med hela familjen i butiken. Frisk beskriver deras e-handels kostnadsstruktur som värdedrivna då den främst skapar värde genom service gentemot kunden.

4.3.3 Att integrera olika försäljningskanaler – Maxi Ängelholm

Frisk berättar att Maxi Ängelholm har valt att separera den fysiska butiken och e-handelsbutiken. Däremot är avsändaren den samma och meningen är att kunden ska få en liknande upplevelse oavsett om kunden handlar i den fysiska butiken eller via nätet. Reor på produkter i butiken innebär inte REA på samma produkt om du handlar på nätet. Utan det är de kampanjvarorna som finns i "Maxibladet" som kommer ut varje vecka som även säljs till samma priser online.

I fysiska butiker placeras varorna medvetet ut för att locka kunden till att köpa varor de egentligen inte planerat att köpa vilket genererar merförsäljning. Merförsäljning är en utmaning när det kommer till e-handel då kunden inte ”springer på” en vara på samma sätt som i en fysisk butik. Frisk berättar att deras e-handel utvecklas hela tiden men i dagsläget har de en strategi för att öka merförsäljningen även på nätet. Om kunden t.ex. klickar hem tacokrydda till sin varukorg så kommer det upp ytterligare varor som kan komplettera tacokryddan som exempelvis isbergssallad. Kunden kan även hitta färdiga recept som de kan välja och få alla varor som behövs automatiskt i varukorgen. Än är det inte så utvecklat berättar Frisk, men det kommer bli mer i framtiden. Frisk anser att fördelen med fysisk butik är att den kan skapa merförsäljning på ett annat sätt än via nätet och det påpekar ibland även kunderna som hämtar varor. Kunderna tycker det är bra med e-handel då de inte handlar lika mycket annat onödigt som de egentligen inte skulle köpt. Det är dock inte det vi vill, berättar Frisk. ”Vi vill ju att kunderna ska handla lite online och sedan gå in och komplettera i butiken, det är egentligen det bästa”.

Som nämnts ovan har Maxi Ängelholm främst marknadsfört e-handeln via Facebook med sponsrade inlägg. ”Vi gör inte så mycket inlägg beträffande priser, utan mer att e-

handelslösningen finns och till exempel 'få fyra paket kaffe första gången du handlar'", berättar Frisk. Frisk säger att det mest är till för informationsspridningen, att de erbjuder kunden e-handel. De använder sig ännu inte av CRM- customer relationship management för att skapa personliga reklamutskick till online-kunderna. Frisk förklarar dock att de med hjälp från ICA kan välja att skicka ut reklam till vissa segment som t.ex. barnfamiljer, men det är inte något de arbetar med för tillfället.

Frisk tror att e-handeln kan utgöra ett hot gentemot den fysiska butiken om det fortsätter växa som det gör. "Då är det direkt kunder vi har tappat i butiken. Därför vill man framförallt ha nya kunder till näthandeln som inte har handlat här tidigare", förklarar Frisk.

4.3.4 Kundlojalitet – Maxi Ängelholm

"Det ska vara som att kunden hade gått själv och valt varor i butiken" – Carina Frisk

Den viktigaste faktorn för att få lojala kunder är enligt Frisk att bistå med service för att uppnå så nöjda kunder som möjligt. "Vi vill att kunderna kommer tillbaka, och det märker vi att de gör". En viktig del i det är att plocka fräscha varor med bästa utgångsdatum anser Frisk. "Det ska vara som att kunden hade gått själv och valt varor i butiken. Det är en jätteviktig del i arbetet för att kunden ska komma tillbaka, just att plocka bra varor och att det är bra service vid utlämningen. Det är även viktigt att allt flyter på så att kunderna inte behöver vänta och att vi är trevliga i vårt bemötande samt att kunderna hittar det de behöver på nätet och att vi ser till så att alla varor finns".

Frisk berättar att de inte specifikt satsar på att behålla befintliga kunder eller att de specifikt satsar på att värva nya kunder. Frisk anser att det är lika viktigt med båda delar." Givetvis vill vi behålla de kunder vi fått eftersom det är lättare att behålla befintliga kunder än att locka nya".

4.3.5 Framtidsutsikter – Maxi Ängelholm

Gällande framtiden tror Frisk att det kommer bli större lager som är utspridda runt om i landet där plocket kommer ske, lite beroende på hur mycket e-handeln ökar. För egen del har de inga större framtidsplaner eftersom de nyss startat upp e-handeln. De är glada att det fungerar så bra som det gör idag, nästa steg är möjligen någon kampanj på Facebook för att öka försäljningen något.

4.4 Maxi ICA stormarknad Flygstaden, Halmstad

4.4.1 Bakgrundsinformation – Maxi Flygstaden

Christoffer Hörnquist är 29 år gammal och började jobba i butiken direkt efter studenten för 10 år sedan. Hörnquist var med och planerade e-handelssatsningen till privatkunder som startade upp våren 2017 och är idag försäljningschef för just e-handeln. Tjänsten innebär att Hörnquist är personalansvarig och lägger upp budgeten för avdelningen. Hörnquist beskriver e-handeln som "ett litet företag i företaget".

Maxi ICA stormarknad Flygstaden erbjuder både utlämning och utkörning inom Halmstad kommun till privatkunder och har likt Maxi Ängelholm både lösplock av varor och ICA:s

färdiga kassar. Varorna plockas ute i butiken och det är cirka femton anställda som arbetar med e-handeln. Maxi Flygstaden har ett så kallat zonplock vilket innebär att de har delat in butiken i tre zoner; kall, varm och frys. Detta gör att de kan plocka betydligt fler ordrar samtidigt, från 6-14st. Vagnarna som orderarna packas på rymmer 12 kassar plus 6 stycken kassar till i nödfall. Butiken har en drive-thru lösning på sidan av den fysiska butiken som är öppen mellan 10–19, måndag till lördag.

Idag har butiken ca 600 ordrar i veckan, vilket utgör ungefär 5 procent av den totala försäljningen. Hörnquist uppskattar att de skulle ha möjlighet att utöka försäljningen med den dubbla volymen på det utrymmet de har idag. Det som blir svårigheten är hur de ska gå tillväga vid varuplocket. Hörnquist säger att det är viktigt att vara effektiv när det är få kunder i butiken, då plockeffektiviteten halveras när det är mycket kunder i butiken.

4.4.2 Konkurrensstrategi – Maxi Flygstaden

Tanken att starta e-handel till privatkunder har funnits hos handlaren på Maxi Flygstaden ända sedan 2010 då de startade upp e-handeln till företag. Hörnquist berättar att det just då inte fanns någon möjlighet för dem att även sälja till privatkunder. Bland annat på grund av att det inte fanns någon bra teknisk lösning som passade dem vid den tidpunkten. Det kan dessutom vara svårt att hitta lönsamhet i att köra ut till de kunder som bor längst bort, det gäller att få med så mycket som möjligt i bilen för att det ska vara lönsamt att ha utkörning, förklarar Hörnquist. Därför valde de att endast satsa på företag de första åren.

Faktorer som Hörnquist tycker är viktiga för att få konkurrensfördelar är främst den smidiga utlämningslösningen och det breda sortimentet. Att ha en väl fungerande utlämning är jätteviktigt berättar Hörnquist, ”då det är många bilburna kunder som passerar vår butik.” Det är bara cirka 10 procent av kunderna som väljer att få kassarna utkörda. ”Har man testat att hämta varorna här så kommer de flesta kunderna tillbaka. Kunderna är väldigt nöjda med den lösningen och servicen som vi erbjuder”, berättar Hörnquist. Ett brett sortiment är även viktigt och där säger Hörnquist att det är få som slår en Maxi butik. De jobbar ständigt med att i största mån ha samma sortiment i e-handeln som i den fysiska butiken.

Andra faktorer som är viktiga för att skapa konkurrenskraft är enligt Hörnquist öppettiderna och att ha korta ledtider. Korta ledtider innebär tiden från sista möjliga orderläggning till att kunden kan hämta varorna. Hos Maxi Flygstaden tar de emot sista beställning 23.59 och kunderna kan hämta varorna tidigast klockan 10.00 dagen därpå. Utöver den ordinarie beställningstiden har de så kallade ”express slottar”, vilket innebär att kunden även kan beställa fram till klockan 11.00 på dagen och hämtar ut varorna efter klockan 16.00 samma dag. Denna tjänst kostar 39 kronor extra, men de kunder som vill ha sina varor snabbt anser inte att det är någon större kostnad, förklarar Hörnquist. Butiken erbjuder ett begränsat antal express slottar per dag, för att kunna säkerställa att de hinner med.

”Vi vill nå ut till så många kunder som möjligt, och vi ser att e-handeln växer. Sedan har vi dagsläget inte någon jättekonkurrens på just e-handel i Halmstad. Matkassarna finns i alla dess olika varianter men just lösplock till privatpersoner är det vi och supermarketbutikerna i Halmstad som erbjuder.” Där påpekar dock Hörnquist återigen vikten av att ha en bra utlämningslösning och ett brett sortiment, till skillnad från supermarketbutikerna har Maxi ett försprång gällande den biten. Maxi Flygstaden har gjort en stor satsning på deras e-handel med bland annat en tillbyggnad på 140 kvadratmeter. Satsningen har kostat mycket och Hörnquist

spekulerar i att e-handeln inte kommer bära sig på ett tag framöver men att det är en investering för att behålla kunderna. Risken är annars att de tappar kunder till andra aktörer, förklarar Hörnquist. ”De butiker som kör igång e-handel är enligt ICA de butiker som ökar mest i Sverige. Sedan är det jättesvårt att sja om vad som hade hänt med utvecklingen i butiken om vi inte hade kört igång e-handeln”, berättar Hörnquist. Han berättar att de troligtvis har förflyttat de flesta kunderna från den fysiska butiken till e-handelsbutiken men att de förhoppningsvis även har attraherat några nya kunder då det måste vara målet.

Maxi Flygstaden använder sig av ett varupåslag på varorna. Påslagen varierar beroende på vilken varugrupp det är, men i snitt ligger påslaget mellan 6–7 % mot butikspriserna. ”Vår förhoppning är att e-handeln ska vara självbärande och att de kunder som väljer e-handel, väljer det för servicens skull och för att det förenklar deras vardag”, säger Hörnquist. ”Vi vet inte i dagsläget om e-handeln är självbärande, vi har inte gjort någon analys på det ännu. Fortsätter vi att ligga på de nivåerna som vi gör nu hoppas vi det. Men personalkostnaden är en utmaning. Det gäller att vara effektiva och därför är det viktigt att vi har mycket personal som plockar under de timmarna innan butiken öppnar”, berättar Hörnquist.

Hörnquist berättar att de inledningsvis var rädda för att hamna i en ond cirkel om de inte tog ut någon slags avgift för e-handeln. De spekulerade i att de kanske skulle bli tvungna att höja priset på varorna i den fysiska butiken till följd av de ökade personalkostnaderna. Då hade alla kunder drabbats, även kunderna som inte väljer att nyttja e-handeln.

Hörnquist tror att butikens storlek påverkar hur väl man lyckas med e-handeln då det är lättare att erbjuda ett större sortiment i en större butik. Men han berättar även att det finns mindre butiker som har jättestor andel e-handel men att det då troligen är läget som spelar in.

4.4.3 Att integrera olika försäljningskanaler – Maxi Flygstaden

Maxi Flygstaden arbetar mycket med att integrera den fysiska butiken och e-handelsbutiken för att få dem så lika som möjligt. Hörnquist berättar att de har en person som är marknadsansvarig och att hennes jobb går ut på att knyta ihop säcken för alla kanaler de jobbar i, som sociala medier och brevutskick. ”Det ska vara enhetligt och vi har en och samma firma som gör allt vårt material. Vi försöker alltid sy ihop det så att det blir en röd tråd i det hela så att kunden känner igen sig”, berättar Hörnquist. De använder sig av ICA:s lösning för e-handelssidan på nätet. Inom ICA finns det olika profiler som tex Maxi-profilen, som går ut på att ”maxifiera e-handeln” så att det ser mer Maxi ut. Det är viktigt att sidan förmedlar det som en maxibutik vill leverera och står för vilket är det breda sortimentet och de låga priserna.

Hörnquist berättar att målet med deras kampanjer är att de ska fungera även online. Svårigheten har tidigare varit att få med lokala leverantörer. Leverantörerna måste nämligen i sin tur lägga upp produkterna även för näthandel, vilket medför en kostnad för dem. När leverantörerna väl har gjort det fungerar deras produkter i alla butiker i Sverige. Men det tar tid innan leverantörerna har sett vitsen med det och att det medför ökad försäljning även online. Hörnquist säger att det är först det senaste året de har märkt att leverantörerna är på hugget och driver på att de vill få med sina varor.

Maxi Flygstaden arbetar mycket med digitala försäljningskanaler och Hörnquist anser att det blir allt större och större. De märker att ju mer butiken använder det och marknadsför sig genom

Facebook och Instagram så väljer kunder att kontakta dem via de digitala kanalerna istället för att ringa eller maila.

Hörnquist tycker det är spännande med fler försäljningskanaler då det blir en annan försäljningsmix av varor som dock kan ställa till det. Han berättar att den fysiska butiken är uppbyggd på ett visst sätt för att kunderna ska köpa så kallade gavelvaror. Går kunden förbi nybakt bröd blir oftast kunden sugen på det och så vidare. Det fungerar inte riktigt så online, vilket enligt Hörnquist är en utmaning. ”Å andra sidan handlar online-kunder mer vid just ett köp men kanske inte lika ofta”, säger Hörnquist. Godis och chips är bland annat sådant som kunderna handlar mindre av online. ”Sedan vet vi inte hur det kommer falla ut om säg fem år, om det kommer fortsätta i den här takten eller inte men troligtvis kommer ökningen att fortsätta”, tror Hörnquist.

Hörnquist tror att e-handeln kan utgöra ett hot mot den fysiska butiken och då får de kanske plötsligt tänka om, hur de ska attrahera kunder till butiken istället. ”Man kanske måste tänka om helt, hur en butik ska vara eller vad som ska finnas. Kanske att det blir mer färskvaror i butik och att kunderna handlar ’de tråkiga varorna’ online. I takt med att e-handeln bara blir bättre och bättre på alla sätt och vis så utgör den ett allt större hot för handeln i fysisk butik”, berättar Hörnquist.

4.4.4 Kundlojalitet – Maxi Flygstaden

Hörnquist anser att det är viktigt att erbjuda ett brett sortiment och att de håller hög kvalitet på de varor de levererar för att få en hög andel lojala kunder.

” Det måste vara schyssta grejer. Jag tror en kund skulle sluta handla hos oss om den fick dåliga varor av oss en gång faktiskt. Då kanske de väljer att handla i butiken istället för att de inte litar på oss. Så det är jätteviktigt att det fungerar. Och självklart, om det är något som inte fungerar så löser vi det snabbt och enkelt.”

– Christoffer Hörnquist

Hörnquist anser att det lilla kundmötet de får är av största vikt för att skapa relationer till kunderna. Han berättar att de kunder som kommer och hämtar sina varor nästan är gladare kunder än de i butiken. Och när kunderna får ett schysst bemötande av personalen så blir kunderna nöjda. ”Den lilla stunden är jätteviktig! Kunden kommer ofta med en annan inställning till utlämningen än till butiken.” Hörnquist anser även att det är viktigt att utlämningen av varorna går snabbt och smidigt, tar det för lång tid försvinner meningen med konceptet och då är risken att de direkt tappar kunder. Vi vill att de kunder som väljer e-handel gör det för servicens skull och för att det förenklar deras vardag berättar Hörnquist.

Maxi Flygstaden lägger vikt både på att behålla befintliga kunder och på att försöka attrahera nya kunder. Hörnquist berättar att för att behålla kunderna, fokuserar de mest på att hålla en jämn kvalitet och eventuellt prata lite extra med stamkunderna eller uppmärksammar dem på något annat sätt. Därutöver lägger de upp planer inför hela året beträffande marknadsföringen för kunderna online och i den fysiska butiken, därtill görs även en del extra kampanjer. Hörnquist förklarar att de ibland gör saker som premierar befintliga kunder och under vissa

delar av året försöker de ”ragga” nya kunder. Exempelvis genom e-handelsveckorna som är mer fokuserade på att attrahera nya kunder. Maxi Flygstaden ger även alla kunder 10 % rabatt på första köpet online. Hörnquist säger att det är lättast att ändra köpmönstret på en person efter nyår eller efter sommarledigheten, då de flesta är benägna att tänka om. Därför lägger Maxi Flygstaden sina punktinsatser i form av att locka kunder till e-handel precis i början på året och efter sommaren, vilket enligt Hörnquist har fallit väl ut.

Maxi Flygstaden arbetar en hel del med CRM där ICA har ett visst antal förutbestämda personliga utskick. Utifrån dessa så skickas det ut specifika utskick, "denna kund ska få detta och denna kund ska få något annat" förklarar Hörnquist. Dessa utskick gäller både för e-handel och i butik dock påpekar Hörnquist att de har varit lite sämre med utskick till e-handelskunderna. Utfallet av de personliga utskicken följs sedan upp, där butiken kan se vilka kuponger som används o.s.v. Det är ICA som styr utskicken. Om exempelvis en kund inte handlar på ett par veckor gör ICA ett utskick med någon rabatt eller liknande för att hålla kvar kunden. Maxi Flygstaden valde att spetsa till det lite extra för e-handelskunderna under black Friday. Med hjälp av leverantörer kunde de bland annat ta 1 krona betalt för en dryck i ett försök att locka nya kunder. ”Det är kul att leverantörerna är med och vill prova på olika kampanjer, någon gång kan det ge dåliga utfall men det är ändå viktigt att testa”, berättar Hörnquist.

4.4.5 Framtidsutsikter – Maxi Flygstaden

” Det blir kanske en fråga framåt i tiden för handels, hur man ska lösa problemet med plocket? Det kanske kommer att behöva ske på nätterna.” - Christoffer Hörnquist

Vad som kommer ske i framtiden är svårt att säga. ”Det händer väldigt mycket, och det går jätligt fort! Nästa år kanske det är något helt annat som vi ska satsa på”, säger Hörnquist. Även Hörnquist spekulerar i att varorna kan komma att plockas i centrallager istället för i butiken. Utmaningen med det är enligt honom att kunna få med det lokala sortimentet på samma sätt som i butiken om det inte finns lager i närheten utan exempelvis i Göteborg.

Fortsatt fokus för Maxi Flygstaden är att få med hela butikssortimentet även på nätet. Svårigheten ligger i att kunna ha med alla delikatesser och manuella varor eftersom sortimentet måste finnas varje dag. Hörnquist berättar även att Willys i Halmstad ska öppna sin första e-handel, vilket kommer bli den första egentliga konkurrenten bortsett från supermarketbutikerna. Willys kommer ha en annan utlämningslösning med kyl- och frysskåp där kunden själv kan hämta sina kassar. Denna lösning skissade även Maxi Flygstaden på innan de startade sin e-handel men kom fram till att det skulle bli väldigt dyrt.

4.5 ICA Hajen lågpris, Varberg

4.5.1 Bakgrundsinformation – ICA Hajen

Kristian Persson är butikschef sedan fem år tillbaka på ICA Hajen och har jobbat inom företaget i 30 år. Han var tidigare butikschef på ICA kvantum i Varberg och är delägare i bolaget som driver både Hajen och Kvantum. Ägarskapet består av en ICA handlare som är huvudägare och

sedan är det fyra stycken delägare som är med och driver butikerna. Persson spenderar större delen av sin tid på Hajen men är även delaktig i alla frågor som berör Kvantum.

År 2015 började både Hajen och Kvantum att erbjuda e-handel. Tidigare hade de jobbat mycket med kommunen i form av gruppboenden och förskolor där de plockade varorna precis som en vanlig kund med hjälp av självscannings scannrar som de sedan checkade ut genom kassan. När ICA sedan släppte sin lösning med e-handel mot privatpersoner valde de att implementera systemet samtidigt som de ville vara först i stan och därmed ville komma igång så snart som möjligt. Idag erbjuder ICA Hajen avhämtning av färdiga matkassar och lösplocks-kassar genom en drive-thru. De erbjuder även utkörning av varor till företag för 149 kronor, men på grund av kostnadsskäl kör de inte ut varor till privatpersoner.

Idag bedrivs all plockning och uthämtning på Hajen då de har valt att stänga ner e-handeln som inledningsvis bedrevs på Kvantum. "På Kvantum är det många seniorer och singelhushåll som inte har behovet av att handla online, medans många barnfamiljer väljer att handla på Hajen", förklarar Persson.

Persson förklarar att e-handeln idag består av 175–200 ordrar i veckan, och att de därutöver levererar cirka 100 färdiga matkassar, detta motsvarar cirka 2,5–3% av den totala försäljningen. Vagnen personalen använder i samband med att de plockar i butiken rymmer 10 kassar och detta motsvarar vanligtvis två ordrar. Persson berättar att två ordrar motsvarande 1000 kronor/styck tar personalen cirka 30 minuter att plocka. Han berättar att online-handeln ökar kraftigt men att det fortfarande rör sig om relativt små volymer. "En större volym skulle öka lönsamheten och vi skulle i dagsläget klara av en ökning till fem procent utan att behöva vidta några åtgärder, vi klarar säkert upp emot tio procent också men då börjar det bli stökigt".

4.5.2 Konkurrensstrategi – ICA Hajen

På frågan vilka faktorer Persson anser är viktigast när det kommer till att nå konkurrensfördelar anser han att mycket ligger i att ha en smidig e-handelssida som är användarvänlig. I huvudsak ska det gå snabbt, att behöva registrera en massa uppgifter tar för lång tid och då blir vi bortvalda redan där säger Persson. Han berättar vidare att kunder som väljer att handla på nätet är otåliga och en krånglig sida medför att kunden letar upp ett annat företag. Till skillnad från en fysisk butik så är inte kunderna lojala på samma sätt när det kommer till online-handel. En annan viktig del för att nå konkurrensfördelar är enligt Persson prisbilden, han förklarar att Hajen har en större utsträckning kunder som tittar på priset. "Vår affärsidé är att vara billigast på nätet och vi vill erbjuda de billigaste varorna, vi har inte riktat in oss på någon speciell målgrupp då de flesta målgrupper handlar hos oss". Trots att ICA hajen är en lågprisbutik beskriver Persson deras kostnadsstruktur som värdedrivna, "vi erbjuder e-handel för kunderna, vi måste vara i framkant, vi måste vara med, tåget rullar".

Persson berättar att de lägger på sex procent på priset för att täcka kostnaden för att plocka varorna, han poängterar samtidigt att de skulle behöva ta mer betalt. Handlar en kund för 1000 kronor får vi alltså 60 kronor för att plocka varorna, dessutom är snittmarginalen för en online-kund lägre, vilket Persson förklarar med att det mestadels handlas basvaror online där marginalen är ännu mindre. Sen tillkommer personalkostnaden som uppgår till 230–250 kronor

per timme och dessutom blir det dubbelarbete då vi först måste plocka upp varorna i butiken för att sedan plocka ner varorna igen, det säger sig självt anser Persson, "Det är ingen ekonomi i att köra det i dagsläget". Persson säger att det överlag är små marginaler i livsmedelsbranschen, och att en del varor säljs med förlust som en konsekvens av att många varor är prispressade för att locka kunder. "Sen finns det givetvis någon som har extrapris på blandfärs en viss vecka till något idiotpris och då kan vi inte följa det utan då har vi vårt pris, men å andra sidan, veckan efter kanske det kostar 20 kronor mer per kilo än vad det kostar här. Man ska vara trygg med priset hela året när man handlar på Hajen". För att få det lönsamt krävs stora volymer, vilket gör det svårt för de mindre butikerna. Persson säger att en stor butik troligtvis är en förutsättning för att få det att fungera. Inkommer det inga ordrar kan du inte bara skicka hem personalen utan då måste det finnas andra arbetsuppgifter, och där finns det fördelar när du driver en större butik säger Persson.

Han säger även att det geografiska läget påverkar konkurrensförmågan, "beroende på om företaget kör ut eller om kunden hämtar i butik ska det vara enkelt och smidigt att ta sig till platsen". Jämfört med Kvantum så är det enklare och fler som passerar Hajen, vilket också spelade in när de valde att förlägga all e-handel till Hajen.

4.5.3 Att integrera olika försäljningskanaler – ICA Hajen

Vi försöker få ihop de olika försäljningskanalerna så att allting fungerar tillsammans, det ska vara en helhet, "det här erbjuder vi" och att kunden ska kunna se det på ett bra sätt, förklarar Persson. Han förklarar att det syns i butiken att de erbjuder färdiga matkassar och lösplock, därutöver har de som plockar varorna i butiken "online-tröjor" som en del i att väcka uppmärksamhet till e-handeln. Det dyker ofta upp frågor om hur det fungerar och vad det kostar när plockpersonalen rör sig i butiken berättar Persson.

Aktiviteten på sociala medier sker inte frekvent, men Persson framhåller att det som läggs ut måste vara intressant och relevant för att undvika att trötta ut kunden, "Vårt mål är att det ska vara lite roligt så att personerna som tar del av det flabbar lite grann". Därutöver arbetar Hajen med diverse reklam i form av lokaltidningar och radioreklam där de även marknadsför att de erbjuder e-handel. Oavsett vilken försäljningskanal du besöker är tanken att du ska kunna se vad som händer och även att du ser att de olika bitarna hänger ihop genom länkar till de olika kanalerna förklarar Persson.

För Hajens del som har valt att lägga en låg prislivå finns det ingen luft i prissättningen utan priserna är satta för att kunna täcka kostnader och för att kunna återinvestera berättar Persson. Han berättar vidare att om vi skulle höja priserna i butiken med 10% så kanske vi skulle kunna erbjuda gratis hemkörning, men det skulle inte de resterande 97%, som inte handlar online uppskatta att behöva finansiera. Persson resonerar att det är svårt att göra allt men att de har valt att stå tryggt och stadigt i deras strategi och affärsidé och att det kommer se liknande ut även framöver. Förhoppningen är att de ska ta fler marknadsandelar i och med e-handeln och inte bara flytta över kunder från butiken. Valmöjligheten mellan färdiga matkassar, lösplockskassar och fysisk butik är en väldigt fin service som Persson anser är viktig och som även bidrar till att binda upp kunden.

Hajen har många återkommande kunder som handlar både färdiga matkassar och lösplockskassar frekvent veckovis. Det finns även dem som varierar sina inköp genom att handla online ena veckan för att nästa vecka handla i butiken. Detta beskriver Persson genom att förklara utifrån ett kundperspektiv; "Den veckan hinner jag inte men nästa vecka hinner jag för då har jag inte barnen eller vad det nu kan vara".

ICA Hajen vill i första hand att kunderna ska besöka butiken där de kan locka till merköp på ett annat sätt än vad som är möjligt via e-handeln. Persson förklarar att det inte är någon slump vart varorna är placerade i en butik utan att det är väl genomtänkt, något som han kan se komma mer och mer i e-handeln fast på ett annorlunda sätt. Där handlar det mer om att kunden väljer en vara och efter det ploppar det upp en vara som kan utgöra ett komplement till den först valda varan. Detta säger Persson är något som syns frekvent i sällanköpshandeln men säger samtidigt att det börjat användas även inom dagligvaruhandeln.

4.5.4 Kundlojalitet – ICA Hajen

"Rent krasst, om vi bara kollar lönsamhetsmässigt på det så skulle man inte ge sig in i det så som det ser ut nu i alla fall, så är det." - Kristian Persson

För att attrahera kunder att vara lojala lägger ICA hajen stor vikt vid att handlingen ska vara smidig och att kunderna trivs i butiken, det tillsammans med att de försöker bygga någon typ av personlig relation. Persson påtalar att det är svårt att bygga relationer med kunder och ännu svårare vad gäller e-handeln, han beskriver att internetkunden tenderar att vara mer hoppiga än hur det såg ut förr i tiden. Förr hade vanligtvis kunden en butik där man var nöjd och trygg, idag hoppar kunden mer beroende på vad det är för erbjudanden just den veckan och därav anses inte lojalitet vara lika noga längre. Persson berättar att kunderna som handlar på hajen är väldigt måna om just priset och att prisnivån är starkt styrande. "Kunden ska känna sig trygg med priset hela året när de handlar på Hajen, därutöver adderar vi extra bra priser när vi köper in stora partier till billiga priser och det är en del av vår marknadsföring och även en del av vårt lojalitetsprogram för att bygga en lojalare kund", berättar Persson.

Därutöver är det viktigt att plockpersonalen endast plockar varor som de skulle ha plockat om det var för egen konsumtion, när de plockar mjölk går det lika fort att plocka bakvägen och därmed säkerställer vi att kunderna får de bästa datumen. Detta anser Persson är viktigt, och tror att det är en osäkerhet bland kunder gällande online-handel. "Får vi missnöjda kunder där så är det ett stort problem". Någon gång plockas det fel eller att en vara inte motsvarar förväntningarna och då får någon sätta sig i bilen och köra ut och rätta till misstaget. Persson säger att mat är en central del i livet och något alla har åsikter om, och förklarar att de som är väldigt nöjda på sätt och vis blir ambassadörer och sprider ryktet från mun till mun. På samma sätt fungerar det om kunderna inte är nöjda med tjänsten och därav berättar Persson att de försöker vara extra noggranna med de kunder som väljer att handla på nätet för att de ska få en bra upplevelse och därmed sprida den positiva upplevelsen vidare.

Persson beskriver att de helst vill bearbeta andras kunder och att de inte fokuserar på att locka över befintliga kunder till e-handeln. Däremot anser han att det är viktigt att göra klart att de erbjuder tjänsten som ett sätt att öka valmöjligheten och därmed i slutändan få en nöjdare kund.

"På det sättet tror vi i alla fall att vi får mer lojala kunder och att de håller sig inom ICA och framförallt Hajen", avslutar Persson.

För att locka kunder att prova online-handel erbjuder Hajen 20% rabatt vid första köptillfället, därutöver jobbar de mycket med mejlutskick i form av KSM (Kundspecifik marknadsföring) som är kopplat till ICA-kortet. ICA-kortet används för att kunden ska få bonus på sina köp, samtidigt som det ger Hajen möjlighet att bearbeta kunderna utefter egna preferenser. Persson beskriver att ICA-kortet är kopplat till ett system som gör det möjligt att rikta in sig på speciella segment som till exempel de som har handlat online eller de kunder de har tappat. Han beskriver vidare att de inte kommer åt personerna men genom att kontakta "ICA-kundkortsbasen" kan de framföra att de skulle vilja bearbeta ett visst segment eller kunder de tappat i form av mejlutskick eller rabattkuponger. Persson beskriver att mejlen ofta utformas med frågor kring om det finns någon anledning till att de slutat handla, eller om det är något med sortimentet som de inte varit nöjda med. Genom att få reda på anledningen så kan vi göra något åt det säger Persson. Det är ett smidigt och billigt sätt att jobba på anser Persson.

4.5.5 Framtidsutsikter – ICA Hajen

Persson tror att vi kommer få se allt fler centrallager i framtiden. Om vi inte vill plocka varorna själva i butiken kanske det blir att butiken får agera som en utlämningscentral, han poängterar samtidigt att de är egna företagare och att de vill ha försäljningen i butiken. Han tror att andelen av köpen som görs online kommer att öka och att detta kommer ställa krav på samordning av utkörning. Han siar om att företag kan specialisera sig på utkörning och att de i framtiden kan köra ut kassar åt både Coop, ICA och Willys på samma sätt som leverantörer idag levererar varor till de olika butikerna med samma bilar. Det handlar trots allt om att slåss om det som säljs i butiken och för att få ekonomi i det så skulle gemensamma transporter kunna vara en lösning samtidigt som det skulle vara gynnsamt ur ett miljöperspektiv anser Persson.

"Att de helt enkelt löser en tjänst, att de kan de hitta en slinga där de slänger av 100 kassar istället för att det är 4 åkerier som dumpar av 10 kassar, vilket det inte finns någon ekonomi i" - Kristian Persson

Vidare tror han att den största delen av inköpen kommer att ligga i den fysiska butiken även framöver, större fysiska butiker. Konjunkturen och ränteläget spelar stor roll, skulle konjunkturen vända samtidigt som räntorna går upp så gynnar det Hajen som är en lågprisbutik i form av att fler köper maten i butik istället för att gå på restaurangen. En dipp skulle samtidigt kunna få effekten att e-handelns utveckling stagnerar då det är några procent dyrare att handla online säger Persson.

Gällande e-handeln berättar Persson att de ständigt undersöker möjligheterna att bygga ut, om de kan bygga större och hur de kan locka fler kunder. De för ständigt diskussioner hur marknadsföringen ska se ut, hur de ska nå ut och om de kan nå längre ut. Utöver det följer de ständigt vad som händer i närområdet, vad de kan nyttja och vilka synergier de kan dra nytta av runt omkring.

4.6 ICA Supermarket Söndrum, Halmstad

4.6.1 Bakgrundsinformation – ICA Supermarket Söndrum

Mina Bertilsson har arbetat på ICA Supermarket Söndrum i Halmstad sedan 2009 och blev driftansvarig för näthandeln hösten 2010 i samband med uppstarten. Idag sköter hon bland annat plock, kundkontakt och marknadsföring.

Några år innan ICA Supermarket Söndrum började erbjuda e-handel hade Maxi öppnat upp en butik i närheten och det var något som märktes av, detta i kombination med att de var först ut och ville testa något nytt låg till grund för beslutet att starta e-handel. Bertilsson berättar att näthandeln består av 3–4% och att antalet ordrar varierar mellan 100–200 per vecka. Målet är att 10% ska välja att handla online, vilket Bertilsson medger är ett högt mål samtidigt som hon berättar att de har möjlighet att plocka betydligt mer än vad de gör idag. "Fler arbetstimmar och fler handdatorer är det ända som behövs för att kunna sälja betydligt mer. Vi har redan lokaler och alla produkterna och vi har två kylbilar, så kapaciteten finns att klara mycket mer än vi gör idag." Vanligtvis packar de en order i taget, men är det någon order som understiger 500 kronor kan de välja att packa två eller upp till tre samtidigt. "ICA Supermarket Söndrum är en relativt liten butik och därmed kan vi hålla det effektivt även när vi plockar en order i taget och dessutom blir felmarginalen mindre", berättar Bertilsson. En standardorder på cirka 1000 kronor tar 10–15 minuter att plocka och all plockning sker i butiken. De erbjuder hemleverans från Steninge i norr till Fyllinge i söder. Därutöver är det även möjligt att hämta varorna i butik berättar Bertilsson.

4.6.2 Konkurrensstrategi - ICA Supermarket Söndrum

För att nå konkurrensfördelar online har ICA Supermarket Söndrum valt att använda sig av samma prissättning som i butik, något som de är ensamma om i Halmstad. "Alla våra konkurrenter har ett prispåslag på sina produkter", säger Bertilsson. Det är något de alltid försöker förmedla till kunderna samtidigt som de säljer allt från butiksstyckat kött och delikatesser även online.

Bertilsson berättar att bilarna och plockutrustningen är det som kostar pengar när du bedriver näthandel i butik. Varor och lokal finns redan på plats med tanke på att de bedriver handel i butik. På frågan om Bertilsson tror att förutsättningarna att nå framgång gällande e-handel skiljer sig åt beroende på företagsstorlek svarar Bertilsson "Självklart. Har du ett större företag finns det mer spelrum om näthandeln går trögt under en period. Sommaren exempelvis är en sådan period då näthandeln tappar. Då lever kunden mycket mer spontant och planerar inte sina inköp på samma vis."

4.6.3 Att integrera olika försäljningskanaler - ICA Supermarket Söndrum

Bertilsson berättar att deras online-kanal och fysiska butik hänger ihop och att de vill efterlikna de båda kanalerna så mycket det går genom att bland annat erbjuda varor från delikatessdisken och butiksstyckat kött även till online-kunderna. Dessutom handlar kunden till samma pris online och därmed blir det ingen förvirring gällande priset.

Bertilsson är själv ansvarig för all hantering av sociala medier och medger att mycket av det som publiceras handlar om just e-handeln. ”Det är ett bra sätt att påminna om att vi erbjuder tjänsten samtidigt som vi vill locka nya kunder och fånga upp de som handlar sällan”.

Bertilsson säger att det finns både för och nackdelar med att bedriva handel i fysisk butik och online. Hon framhåller att det är betydligt enklare att bedriva merförsäljning i den fysiska butiken.

"Kunden handlar hungrig efter jobbet istället för mätt i soffan" - Mina Bertilsson

För att undvika att stjäla befintliga kunder som idag handlar i den fysiska butiken till näthandeln är det en ambition hos ICA Supermarket Söndrum att locka de kunder som idag småhandlar hos dem till att även göra sina stora inköp online, som de idag kanske gör i en annan större butik.

4.6.4 Kundlojalitet - ICA Supermarket Söndrum

En viktig aspekt för att nå en hög andel lojala kunder förklarar Bertilsson är att man sköter kundkontakten, det är viktigt att omgående svara kunderna både på mejl och telefon. Näthandeln ska upplevas som smidig och enkel. Personalen ska hela tiden eftersträva att plocka varor av högsta kvalitet och de varor som av någon anledning inte finns i lager ska gärna ersättas med en bättre vara. Kunder är mer kritiska när de inte själva gjort valet och därför är det viktigt att de plockade varorna är bättre än de varor de själva hade plockat i butik berättar Bertilsson.

En ambition för att skapa en relation till kunden oavsett om de handlar online eller fysisk butik är att alltid uppmärksamma kunden säger Bertilsson. Hon erkänner dock att det är lättare att se kundens reaktion på det som sägs när kontakten med kunden sker fysiskt. Därför anser Bertilsson att det är extra viktigt att sköta kommunikationen exemplariskt när den sker via mail eller telefon.

Bertilsson berättar att de arbetar mycket med e-utskick där de har möjlighet att fånga upp kunder i olika kundsegment i form av nya kunder, befintliga kunder, kunder med sällanköp, kunder med små ordrar och så vidare. Mycket utav marknadsföringen sker via e-post vilket Bertilsson framhåller som ett enkelt och billigt sätt att nå kunderna. Därutöver sker viss marknadsföring i tidningar, men denna del är relativt liten i jämförelse med det som sker per e-post och i sociala medier. För att knyta upp kunderna använder de sig av vissa kampanjer i form av att de kunder som under en period handlat för en viss summa online erhåller 50 kronor i rabatt till nästa månad.

4.6.5 Framtidsutsikter - ICA Supermarket Söndrum

Bertilsson berättar att dagligvaruhandeln ständigt utvecklas och att det hela tiden blir enklare för kunden att handla. Inom en snar framtid tror hon att vi kommer se kassalösa butiker. För egen del jobbar de på ICA Supermarket Söndrum vidare med näthandeln och i butiken kommer det ske ombyggnationer under året, dessutom är det på gång med snabbkassor.

Avslutningsvis bad vi Bertilsson sammanfatta ett par faktorer som är viktiga i samband med att bedriva e-handel av dagligvaror. Bertilsson säger att ett brett och bra sortiment måste finnas för

att kunden ska välja att handla online. "För att vinna kunden långsiktigt krävs god kundservice - alltid vara tillgänglig när kunden behöver och samtidigt tillgodose kundens behov, det tror jag är A och O även via nätet"

5. Analys

Under detta kapitel kommer en jämförelse mellan det insamlade empiriska materialet och den teoretiska referensramen att presenteras. Vi kommer under varje huvudtema föra en diskussion för att påvisa vårt analytiska resultat.

5.1 Konkurrensstrategi - Analys

Enligt Porters (1986) femkraftsmodell beror konkurrensläget i en bransch på fem primära konkurrenskrafter (potentiella etablerare, köpare, leverantörer, substitut och branschkonkurrenter). För att skapa en långsiktig försvarbar ställning gentemot konkurrenterna finns det generellt tre konsistenta allmänna strategier; kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering.

Porter (1986) beskriver att kostnadsöverlägsenhet kräver sträng kontroll av driftkostnader och allmänna omkostnader, undvikande av marginella kunder och kostnadsminimering på områden som FoU, service, personlig försäljning och reklam. Det är ingen av butikerna som tillämpar denna strategi gällande den delen då alla butiker satsar mer eller mindre på investeringar, personlig försäljning, reklam och service vilket inte innebär kostnadsminimering för butikerna. Exempelvis berättar Kallies på Coop Forum i Varberg att de satsar mycket på e-handelbutikens marknadsföring bland annat genom nykundskampanjer, där han understryker att det kostar mycket pengar att bedriva dessa kampanjer men poängterar samtidigt att det lönar sig i längden. Även Maxi Flygstaden har gjort stora investeringar både i utbyggnad och tekniska lösningar vilket inte rimmar med Porters (1986) teori om kostnadsöverlägsenhet som strategi. Hörnquist på Maxi Flygstaden berättar att de stora investeringar som gjorts innebär att e-handeln inte kommer bära sig på ett tag framöver men att det är en investering för att behålla kunderna.

Persson på ICA Hajen trycker mycket på att de vill bevara sin låga prisbild även på nätet och att deras affärsidé är att vara det billigaste alternativet. Detta är ett sätt för dem att utmärka sig på marknaden och på så sätt differentiera sig från sina konkurrenter. Enligt Porter (1986) kan differentiering göras genom att utmärka produkten eller tjänsten på många olika sätt som exempelvis genom unik design, teknologi, finess och kundservice. Persson styrker Porters (1986) teori om differentiering genom en högre grad av finess då Persson berättar att ett av de viktigaste sätten att nå konkurrensfördelar ligger i att ha en smidig e-handelssida som är användarvänlig.

Medan ICA Hajen differentierar sig genom en låg prisbild och finess anser dock Kallies på Coop Forum i Varberg att deras största konkurrensfördel är att de erbjuder utkörning i hela Varbergs kommun vilket ger dem ett bredare- och nöjdare kundsegment. Genom fler nöjda kunder skapar butikerna förtroende som Porter (1986) anser kan leda till ett skydd mot konkurrenter. Gemensamt för alla studerade butiker är deras strategier som avser att ge fler

lojala kunder. Detta bör enligt Porter (1986) bidra till en bättre ställning på marknaden gentemot konkurrenterna.

Maxi Flygstaden och ICA supermarket Söndrum är i dagsläget de två av de studerade butikerna som erbjuder både utlämning och utkörning av varorna. Det är enligt Porter (1986) bäst om företag differentierar sina produkter eller tjänster genom flera olika dimensioner för att nå ut till så stora kundsegment som möjligt, vilket både Maxi Flygstaden och ICA supermarket Söndrum med sina två alternativ får lättare att uppnå. Maxi Flygstaden har även differentierat sig genom sin utlämningslösning som sticker ut i mängden.

Porter (1986) nämner att det inte är lätt att uppnå differentiering som ger resultat. Därmed kan det vara svårt att nå en hög marknadsandel genom differentiering. Strategin kräver ofta en grad av exklusivitet, vilket inte går att förena med höga marknadsandelar. Detta på grund av att inte alla kunder är villiga att betala ett högre pris. E-handelstjänsten som alla de studerade butikerna erbjuder är en tjänst som kan anses som exklusiv då den innebär tidsbesparing för kunden samtidigt som den kostar något mer än att handla i fysisk butik. När det kommer till prissättningen har tre av fem respondenter angett att de har ett varupåslag på sina varor som säljs via online-handeln. Frisk på Maxi Ängelholm uppger att de kunder som handlar online inte är speciellt priskänsliga vilket även Hörnquist på Maxi Flygstaden instämmer med. Bertilsson på ICA supermarket Söndrum anser däremot att de får en konkurrensfördel genom att ha samma priser på nätet som i butik.

Det är ingen av respondenterna som uppger att de har riktat in sig på någon specifik målgrupp då alla vill nå ut till så många som möjligt, däremot anger respondenterna att det i huvudsak är barnfamiljer som handlar via nätet. Detta stämmer inte riktigt överens med Porters (1986) fokuseringsstrategi som innebär att företag lägger fokus på en viss köpargrupp, ett segment av sortimentet eller en geografisk marknad. De flesta av de studerade butikerna började dock e-handelsförsäljningen till företag vilket kan anses som en typ av fokusering och en strategi för att starta upp e-handeln under mer kontrollerade former. Frisk på Maxi Ängelholm berättar att försäljning till företag är viktiga då den i dagsläget är mer lönsam än försäljningen till privatpersoner. Även Hörnquist på Maxi Flygstaden trycker på att det från början inte fanns någon smart lösning att sälja till privatpersoner vilket gjorde att de inledningsvis endast erbjöd e-handel till företag.

Osterwalder & Pigneur (2012) beskriver att företag som arbetar med kundlojalitet för att på sikt generera vinst ger upphov till kostnader. Kostnadsstrukturen skiljer sig åt mellan olika företag och affärsmodeller där vissa affärsmodeller är mer kostnadsdrivna än andra och tvärt om. Alla respondenter trycker på att e-handeln i dagsläget inte är lönsam utan i huvudsak en tjänst som skapar värde för kunderna. Därmed kan de studerade butikernas kostnadsstruktur anses som värdedrivna då en värdedrivna kostnadsstruktur fokuserar på att skapa värde där hög personlig service är utgångspunkten enligt Osterwalder & Pigneur (2012). Exempelvis säger Persson på ICA Hajen att de erbjuder e-handel för kundernas skull, en bild som bekräftas av Kallies på Coop Forum Varberg som betonar att e-handeln främst skapar värde för kunden.

5.2 Att integrera olika försäljningskanaler - Analys

Precis som Bergström & Fölster (2009) beskriver har konsumtionsmönstret bland konsumenter förändrats till följd av en utpräglad digitalisering, något som ställer krav på strukturomvandling bland företag för att kunna tillgodose konsumenternas krav. För att möta framtiden understryker Rigby (2011) vikten av att lyckas integrera försäljningskanaler till en gemensam helhetsupplevelse. Detta bekräftas av Kallies på Coop Forum i Varberg som säger att det är viktigt att näthandeln efterliknar den fysiska butiken för att kunden ska känna igen sig oavsett val av försäljningskanal, samtidigt som servicen ska hänga med hela vägen oavsett. På samma sätt berättar Hörnquist att de på Maxi Flygstaden arbetar mycket med att integrera den fysiska butiken och e-handelsbutiken för att få dem så lika som möjligt. För att kunden ska känna igen sig anser Hörnquist att det är viktigt att alla kanaler de är verksamma i genomsyras av en röd tråd så att kunden kan känna igen sig. Detta understryks av Persson på ICA Hajen som poängterar vikten av att allting ska fungera tillsammans som en helhet, "det här erbjuder vi".

Rigby (2011) beskriver att de företag som lyckas väl med att integrera försäljningskanalerna kan dra fördelar gentemot konkurrenter som inte lyckas lika väl. Vidare anser författaren att konsumenter vill kunna ta tillvara på de fördelar som erbjuds i en fysisk butik i form av personlig service, upplevelsen och att kunna känna på varorna. På samma sätt vill konsumenten kunna dra nytta av fördelarna med att handla online såsom snabb information, tidsbesparing, prisjämförelser och kundrecensioner. Både Persson på ICA Hajen och Kallies på Coop Forum i Varberg framhåller valmöjligheten för kunden. Kallies bekräftar Rigbys teori då han anser att en fördel för kunden gällande den fysiska butiken är att kunderna kan gå in och se varorna, men ibland finns inte tiden att besöka butiken och då kan online-handeln vara ett bättre alternativ.

Tidsbesparingen som kunden upplever i köprocessen är enligt Levy et al. (2014) central vid valet att handla online. Frisk på Maxi Ängelholm berättar att 90% av deras online-kunder utgörs av barnfamiljer, och liksom Levy et al. (2014) förklarar hon att tidsbesparingen är central men även att de slipper gå in i butiken med barnen. Persson på ICA Hajen bekräftar detta och säger att e-handeln bygger på att det ska vara enkelt och smidigt, tar det en halvtimme att stå i kö för att hämta varorna kan de lika gärna springa in i butiken och hämta varorna istället. Hörnquist på Maxi flygstaden resonerar på ett liknande sätt och uppger att 90% av kunderna väljer att hämta varorna genom butikens drive-thru just på grund av att det går snabbt och smidigt, tar det för lång tid så försvinner meningen med konceptet och då skulle de direkt tappa kunder.

Hörnquist beskriver vidare att de kunder som hämtar sina varor ofta är gladare än de kunder som handlar i butiken och säger att när de får ett schysst bemötande tillbaka så blir kunderna nöjda. Han tror att kunden kommer med en annan inställning än vad som är fallet i butiken, mycket tack vare att det är så smidigt. Just att det ska vara smidigt att handla online är något som återkommer under de intervjuer vi genomfört och det stöds av Hagberg och Johansson (2016) som beskriver att det finns olika anledningar till att människor väljer att handla dagligvaror på nätet men anser att den gemensamma förklaringsvariabeln är bekvämlighet.

Efter att ha intervjuat ett antal respondenter inom ICA kunde Hagberg & Johansson (2016) konstatera att ICA idag söker efter bättre lösningar för kundens upplevelse. De anser att den fysiska butiken fortsatt är minst lika viktig som tidigare, men att den delvis får nya roller och i vissa fall också nygamla roller. Med tanke på att e-handeln fortsatt utgör en så liten del är detta

en uppfattning som delas av alla intervjupersoner, samtidigt är de ständigt på jakt efter nya lösningar som på ett bättre sätt tillgodoser kundens behov. Persson på ICA Hajen berättar att den fysiska butiken fortsatt utgör kärnverksamheten och att det är den som står för både volym och lönsamhet, men att den fysiska butiken och e-handeln utgör komplement till varandra.

Alla respondenter är eniga om att handel i butik skapar en annan möjlighet till merförsäljning jämfört med vad som är möjligt när det kommer till e-handel. Detta överensstämmer med vad Zhang et al. (2010) menar när de förklarar att online-handel tillåter kunden att reflektera innan ett köpbeslut tas, dessutom kan det ske i hemmet, en bekväm miljö utan att känna någon stress. Frisk på Maxi Ängelholm berättar att en kund inte "springer på" en vara på samma sätt online som i den fysiska butiken och förklarar samtidigt att deras förhoppning är att kunderna ska handla lite online för att sen gå in och komplettera i butiken. Bertilsson på ICA Supermarket Söndrum beskriver skillnaden genom följande citat: "kunden handlar hungrig efter jobbet istället för mätt i soffan". I ett flertal av intervjuerna berättar respondenterna att det inte är någon slump var varorna är placerade i en butik, något som leder till merförsäljning. Både Frisk på Maxi Ängelholm och Persson på ICA Hajen berättar dock att detta kommer mer och mer även vid online-handel av dagligvaror i form av att olika varor visas som kan utgöra komplement till den först valda varan.

Persson på ICA Hajen anser att en nackdel med att bedriva plocket till e-handeln i den fysiska butiken är att det blir dubbelt arbete, "en plockar upp varorna i butiken och en annan plockar ner dem igen". Detta framhålls även av Levy et al. (2014) som förklarar att en fördel med att bedriva handel i fysisk butik är att återförsäljaren kan slippa vissa kostnader som kunden kan sköta på egen hand, så som att plocka ner varor från hyllorna och att frakta dem till hemmet.

Multikanal går enligt Levy et al. (2014) ut på att erbjuda försäljning och leverans av produkter och tjänster genom fler än en kanal. Zhang et al. (2010) beskriver att det är ett viktigt koncept i strävan att nå strategiska fördelar gentemot konkurrenter. De strategiska fördelar som nämns är att företagen kan expandera sina marknader utan att behöva etablera nya butiker och att de med hjälp av flera kanaler kan övervinna de brister som finns i enskilda kanaler. Detta är en bild som delas av Kallies på Coop Forum i Varberg som berättar att många kunder som inte har handlat i deras butik tidigare på grund av att de bor en bit bort börjat nyttja deras online-handel. De butiker som till skillnad från Coop Forum i Varberg inte erbjuder hemleverans av varorna anser att läget på butiken spelar en central roll. Både Persson på ICA Hajen och Hörnquist på Maxi Flygstaden säger att deras butiker ligger på strategiskt bra platser. Hörnquist berättar att det är många bilburna kunder som passerar deras butik och att det därför blir naturligt att plocka upp varorna på vägen hem. Persson berättar att läget av butiken var en bidragande orsak till att de förflyttade all e-handel från ICA Kvantum till ICA Hajen då det är fler personer som passerar förbi butiken.

En vidareutveckling av multikanal kallas omnikanal. Skillnaden är enligt Verhoef et al. (2015) att omnikanal inkluderar ännu fler kanaler och att gränssnittet mellan kanalerna börjar försvinna. Enligt Verhoef. Et al. (2015) används de olika kanalerna omväxlande under sök- och köpprocessen. Här uppfattar vi en skillnad mellan dagligvaruhandel och sällanköpshandel. Skillnaden anser vi utgörs av att kunden tenderar att använda de olika kanalerna mer omväxlande under köpprocessen vid sällanköpsvaror. Då både Coops och ICAs e-handel styrs

centralt innebär det att varor som är på REA i den lokala butiken inte hamnar på REA online. Detta talar emot det som Verhoef et al. (2015) beskriver, att kunden kan söka efter information, omdömen och erbjudanden antingen genom att besöka den fysiska butiken eller via en mobil enhet, och därefter välja om de vill köpa varan i butik eller via mobilen.

Respondenterna har angett att de mer eller mindre använder sociala medier och andra digitala kanaler för att marknadsföra e-handeln. Marknadsföringen är dock inte direkt till för att göra reklam för en viss produkt utan att istället marknadsföra butiken inför storhelger och evenemang. Frisk på Maxi Ängelholm säger "Vi gör inte så mycket inlägg beträffande priser, utan mer att e-handelslösningen finns". Även Kallies på Coop Forum Varberg berättar att det som läggs ut inte syftar till att sälja varor utan framförallt att profilera varumärket. Detta går i linje med Lantz (2014) teori där han förklarar att sociala medier bör användas för att befästa varumärket samtidigt som han tydliggör att de som försöker sälja i de flesta fall misslyckas. Vidare förklarar Lantz (2014) att det måste finnas ett intresse, behållning eller nytta utifrån användarnas perspektiv för det företaget kommunicerar. Detta är en bild som delas av Persson på ICA Hajen som framhåller att det som publiceras måste vara intressant och relevant för att undvika att trötta ut kunden, "Vårt mål är att det ska vara lite roligt så att personerna som tar del av det flabbar lite grann".

Enligt Zhang et al. (2010) finns det risk för kannibalisering i samband med att företag lägger till fler kanaler i den rådande affärsmodellen. Författarna beskriver risken för att den nya kanalen ökar och samtidigt "konkurrerar" ut den första kanalen. Detta är en risk alla intervjuobjekt är medvetna om och en delad ambition från intervjupersonerna är att locka nya kunder från konkurrenter. Persson uttrycker att de helst vill bearbeta andras kunder och att de inte vill flytta över kunder som idag handlar i butiken. Bertilsson på ICA supermarket Söndrum berättar att deras butik är liten och att ambitionen är att få kunder som småhandlar hos dem idag att även göra de stora inköpen online istället för i en större butik.

Risken för kannibalisering måste samtidigt vägas mot risken att konkurrenterna knyter till sig kunderna och det bekräftas av Kallies på Coop Forum Varberg som berättar att de låg i framkant när de startade med e-handel och att det vore dumt att avbryta satsningen nu. Även Persson och Frisk bekräftar denna bild och båda anser att de måste följa med i utvecklingen och att tåget rullar.

5.3 Kundlojalitet - Analys

Bruhn (2003) förklarar att makten idag har förskjutits från säljaren till köparen vilket har medfört att företag måste tänka mer kundorienterat. Detta bekräftas av de intervjuer vi genomfört där det framkommit att e-handel av dagligvaror idag inte kan mäta sig lönsamhetsmässigt med handeln i fysisk butik. Anledningen till att företagen erbjuder e-handel är snarare för att det skapar ett värde och valmöjlighet för kunden. Det bekräftas av Jayasankaraprasad och Kathyayani (2014) som påstår att dagens konsumenter vill ha ett större värde i samband med sina inköp och att de efterfrågar fler alternativ. Författarna förklarar vidare att det tidigare var stort fokus på produktinformation något som idag förändrats då de läggs större vikt vid värdeskapande åtgärder. I dag är tiden värdefull och det är något som Persson på

ICA Hajen och Frisk på Maxi Ängelholm framhåller som en värdeskapande faktor då det är många barnfamiljer som väljer just e-handel.

Schmidt et al. (2008) framhåller att faktorer som skapar mervärde för kunden är viktigt. Denna uppfattning delas av Kallies på Coop Forum Varberg som berättar att de inte har e-handeln för att tjäna pengar utan att den är till för kunden, som ett sätt att skapa ett värde i form av fler möjligheter. Schmidt et al. (2008) förklarar vidare att bemötandet spelar stor roll i samband med val av butik. Detta bekräftas av de fem intervjuer vi genomfört. Det läggs stor vikt vid det lilla kundmöte de får med kunder som handlar online, samtidigt som de har en uttalad strategi att avhjälpa problem som kan uppkomma på ett smidigt sätt.

Daniels (2000) anser att det är viktigt att förstå hur kundnöjdhet leder till lojalitet, vilket i förlängningen kan visa sig genom återkommande köp eller att kunden rekommenderar upplevelsen till någon annan. Den viktigaste faktorn för att få lojala kunder är enligt Frisk på Maxi Ängelholm att bistå med service för att uppnå så nöjda kunder som möjligt. ”Vi vill att kunderna kommer tillbaka, och det märker vi att de gör”. En viktig del i det är att plocka fräscha varor med bästa utgångsdatumet. Detta är en bild som delas av samtliga respondenter. Bertilsson på ICA supermarket Söndrum anser att de varor som kunden beställer online måste vara bättre än vad de själva hade plockat i butik då kunden är mer kritisk när dem inte själva gjort valen.

Kallies på Coop Forum Varberg säger att det är viktigt att varorna levereras på utsatt tid, att de är bra packade och att det är rätt varor som levereras. Utöver det får köpet gärna överträffa förväntningarna i form av den upplevda servicen, att köpet medbringa något extra eller att de hittar en vara som är extra intressant. Lyckas man med det fortsätter kunden att handla säger Kallies. Persson på ICA Hajen berättar att mat är en central del i livet och något de flesta har åsikter om. De som är väldigt nöjda blir på sätt och vis ambassadörer och sprider den positiva upplevelsen från mun till mun, vilket går i linje med Daniels (2000) teori. På samma sätt fungerar det om kunderna inte är nöjda säger Persson. Därmed försöker de alltid vara extra noggranna med de kunder som väljer att handla på nätet för att de ska sprida den positiva upplevelsen vidare.

Hörnquist på Maxi Flygstaden berättar att Maxibutiker förknippas med ett brett sortiment till bra priser, och berättar vidare att de lägger stort fokus på att erbjuda samma breda sortiment även online vilket de i förlängningen tror leder till en lojalare kund. Bertilsson på ICA supermarket Söndrum är enig och berättar att ett brett och bra sortiment måste finnas för att kunden ska välja att handla online. Detta bekräftas av Anckar et al. (2002) som utöver servicen framhåller ytterligare tre sätt att skapa kundvärde inom livsmedelsbranschen; konkurrenskraftiga priser, ett brett och/ eller specialiserat sortiment och en enastående shoppingupplevelse. Just prisbilderna är centrala för ICA Hajen och Persson berättar att de har kunder som i större utsträckning kollar på priset. Deras affärsidé är att vara billigast på nätet och på det sättet tror Persson att de får en lojal kund som håller sig inom ICA och framförallt Hajen.

Enligt Grönroos (2015) ses kunden idag som en resurs där företaget kan skapa en lösning för kunden. Nyström och Wallén (2002) anser att chansen att bygga en trogen och stark

kundrelation ökar när företaget uppvisar att de förstår kundens behov. Grönroos (2015) förklarar vidare att företagen bör eftersträva att hitta lösningar som underlättar kundernas vardag, lösningar som genom användandet skapar värde för kunden. Detta går i linje med vad Hörnquist på Maxi Flygstaden berättar gällande att de vill att kunden väljer e-handel på grund av servicens skull och för att det förenklar deras vardag.

Lantz (2014) beskriver att CRM är ett kontinuerligt arbete där kundbeteenden registreras. För att förbättra relationen måste företagen skapa sig en bild av kunderna både som grupp och som individer. Med den insamlade informationen kan sedan företagen arbeta mer effektivt med merförsäljning och personligt riktad marknadsföring. Fyra av respondenterna uppger att de använder sig av CRM men att det inte är butiken i sig som hanterar kunduppgifterna. Både hos ICA och Coop hanteras uppgifterna centralt där butikerna kan begära ut information eller meddela vilka kundsegment de önskar bearbeta i form av exempelvis online-kunder eller kunder som inte har handlat hos dem på sistone.

Kallies på Coop Forum i Varberg berättar att de kan välja att skicka ut erbjudanden i form av procentavdrag, rabattcheckar eller fraktfria leveranser. Även Persson på ICA Hajen uppger att de med hjälp av KSM (Kundspecifik marknadsföring) som är kopplat till ICA kortet kan bearbeta kunderna utefter egna preferenser genom mejlutskick eller rabattkuponger. Detta går i linje med vad Evans et al. (2008) nämner som ett av de tre huvudsakliga målen med lojalitetsprogram, nämligen att attrahera befintliga konsumenter att köpa fler produkter. Det är enligt Evans et al. (2008) billigare att behålla kunder än att hitta nya, befintliga kunder är inte lika priskänsliga och dessutom bidrar de till att förbättra företagets rykte genom rekommendationer till nya kunder. Persson på ICA hajen delar denna uppfattning och framhåller att det är ett smidigt och billigt sätt att jobba på.

Hörnquist på Maxi Flygstaden berättar att de med hjälp av CRM kan skicka ut individuellt anpassade erbjudanden i form av att den ena kunden får en typ av erbjudande medan en annan kund får något annat. Detta kan kopplas till det Evans et al. (2008) anser krävs för att ett lojalitetsprogram ska vara effektivt, nämligen att företaget kan identifiera och förutsäga vad som kommer att köpas och även identifiera de kunder som är "bättre kunder" och därmed belöna dem utefter lönsamhet.

Sörqvist (2000) anser att ett av de vanligaste måtten när det kommer till lojalitet utgörs av antalet kunder som väljer att göra förnyade affärer och återköp av de varor och tjänster som ett företag eller organisation erbjuder. Flera av respondenterna har berättat att de prioriterar just detta mått, både Coop och ICA gör utskick till kunder som inte handlat på ett par veckor men även till de mer frekventa kunderna via rabatter på varor som kunden vanligen köper. Persson på ICA Hajen påpekar att kundlojaliteten är viktig och säger att internetkunden är mer illojal och tenderar att vara lite mer "hoppig" än vad kunden är i den fysiska butiken.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras uppsatsens slutsatser och forskningsfrågan kommer att besvaras. Därefter redovisas ett stycke med egna reflektioner och tankar om framtiden. Avslutningsvis introduceras förslag till vidare forskning.

Syftet med denna studie var att beskriva och förklara hur företag inom dagligvaruhandeln hanterar den utveckling som sker inom e-handel av dagligvaror. Vidare förs en diskussion för att besvara frågeställningen.

6.1 Hur hanterar företag inom dagligvaruhandeln det växande intresset av att handla dagligvaror online?

I en pågående förändring som digitaliseringen faktiskt fortfarande kan beskrivas som, inte minst vad gäller dagligvaruhandeln, har vi kunnat identifiera både hot och utmaningar mot den rådande affärsmodellen. Men genom att reflektera och skaffa sig ökad kunskap och större insikt har vi kunnat se att den strukturomvandling som nu sker även kan ses som en möjlighet

Genom intervjuer med respondenter från olika butiker inom ICA och Coop kan vi konstatera att de arbetar på liknande sätt där alla studerade butiker framförallt sätter kunden i fokus. Precis som vi påpekar i bakgrunden är e-handel med dagligvaror i dagsläget inte lönsamt vilket bekräftats av respondenterna. Det är dock fortfarande något de vill satsa på för att inte hamna på efterkälken och för att de tycker det är något nytt och spännande inom branschen.

Butikerna arbetar med konkurrensstrategier, försäljningskanaler och lojalitet på ett sätt som stämmer överens med stora delar av teorin även om inte butikerna alltid är direkt medvetna om att de arbetar efter teoretiska ramar. Vi kan konstatera att butikerna inte arbetar efter någon specifik konkurrensstrategi. Däremot kan delar av de tre basstrategierna identifieras hos alla studerade butiker. Differentiering är den strategi som är viktigast och som butikerna lägger mest tyngd vid. I takt med att allt fler öppnar upp för e-handel med dagligvaror kommer konkurrensen att bli hårdare framöver vilket gör att handlarna söker efter lösningar som gör deras e-handel unik och attraktiv.

Vi upplever att de studerade butikerna inte alltid funderat kring hur de ska utmärka sin e-handel. Då Coop är mer centralstyrt än ICA, är det dessutom svårare för varje enskild Coop butik att vara unik då de måste följa uppsatta riktlinjer. Därmed ligger ansvaret hos Coop centralt att göra deras e-handel attraktiv. Flera av respondenterna påpekar att sortimentet är en viktig del ur konkurrenssynpunkt vilket gynnar de större butikerna då de har andra möjligheter att erbjuda ett större sortiment. Detta är något de mindre butikerna behöver kompensera för, kanske via mer lokala leverantörer eller mer delikatesser och färskvaror. Läget på butiker som erbjuder avhämtning har också visat sig vara viktig och kan utgöra en konkurrensfördel även för mindre butiker.

Vidare är integreringen av den fysiska butiken och e-handelsbutiken något som respondenterna anser är viktig för att kunderna ska känna igen sig och på så sätt få kunderna att våga testa nya sätt att göra sina inköp. Den minskade merförsäljningen som blir vid köp på nätet är något butikerna måste arbeta aktivt med för att öka. Då merförsäljningen ofta består av konfektyr och

blommor med mera som har en högre lönsamhet, är det av vikt att hitta ett sätt att framhäva dessa varugrupper även vid online-handel. Flera av respondenterna har uppgett att de olika försäljningskanalerna utgör komplement till varandra där en ambition är att kunden ska handla en del av varorna online, för att sedan gå in och komplettera i butiken. Därutöver finns det en tydlig målsättning att locka nya kunder till e-handeln och inte "stjäla" lönsamma kunder som idag handlar i deras fysiska butik.

För att skapa en kundkrets innehållande stor andel lojala kunder arbetar de undersökta företagen i hög utsträckning med att uppmärksamma kunden. Det är inget undantag gällande de kunder som väljer att handla online, där flera av respondenterna belyser att bemötandet är extra viktigt. I övrigt arbetar företagen efter ledorden att e-handeln ska upplevas som smidig och enkel för att skapa värde för konsumenten, ofta i form av den upplevda tidsbesparingen. Samtidigt går det inte att bortse från att priset i de flesta fall spelar en avgörande roll i jakten på att skapa en långvarig relation med kunden.

Sammanfattningsvis har vi genom denna studie kommit fram till slutsatsen att butikerna arbetar likartat för att hantera den utveckling som sker inom e-handel. Vad som skiljer dem åt och som troligen påverkar graden av framgång är hur väl butikerna lyckas erbjuda en smidig lösning, som för kunden medför värde. Därutöver anser vi att priset och ett brett sortiment i kombination med hög effektivitet i samband med att varorna plockas påverkar hur väl företagen lyckas framöver.

6.2 Egna reflektioner – Framtidsutsikter

Det finns många utmaningar för de företag inom dagligvaruhandel som väljer att inkludera e-handel i deras affärsmodell. En av de största utmaningarna är hur handlarna ska kunna täcka personalkostnaderna utan att behöva höja varupåslagen eller plockavgiften. Vi anser att plockeffektiviteten utgör en central aspekt som i vissa fall måste bli bättre. Genom att plocka flera ordrar samtidigt när det är som minst kunder i butiken, alternativt plocka de tider då kunder inte befinner sig i butiken, finns det mycket tid att spara och där kan vi se stora skillnader mellan butikerna. I de intervjuer vi genomfört har det framkommit att det skiljer mellan 10–45 minuter att plocka en order, något som bekräftar att personalkostnaderna för att plocka således skiljer sig betänkligt. Dessutom har flera av de intervjuade personerna uppgivit att de plockar en order åt gången trots att det finns kapacitet att plocka flera samtidigt. Detta på grund av att de vill säkerställa att de inte blir förväxlingar. Här anser vi att ett system som förhindrar förväxling bör prioriteras, då effektiviteten skulle bli betydligt högre om de kunde plocka flera ordrar samtidigt.

En annan utmaning är distributionen för de företag som erbjuder utkörning av varorna. För att undvika att utkörningskostnaden avskräcker kunden är det tvunget att hålla nere kostnaden. Här ser vi att en gemensam distributör skulle kunna ta hand om utkörning för flera butiker på samma sätt som varor idag levereras till olika butiker från en gemensam leverantör. Detta skulle kunna höja effektiviteten och samtidigt sänka kostnaden för de kunder som vill få varorna levererade hem till dörren.

I de butiker som endast erbjuder avhämtning ser vi att läget på butiken spelar en central roll. Genom att butiken ligger på en plats där många passerar kan kunden på ett smidigt sätt plocka upp varorna på väg hem. Maxi Flygstaden erbjuder både utkörning och upphämtning av varorna, trots det väljer 90% av kunderna att hämta upp varorna vilket bekräftar bilden av att läget spelar en central roll.

Handlarna i form av egna företagare, vill av förklarliga skäl även fortsättningsvis bedriva försäljningen av e-handel i deras egna butiker och vi ser att de ständigt söker efter lösningar inom en bransch där e-handeln spås fortsätta öka även framöver. Det varierar, men det är få butiker som skulle kunna hantera en andel som överstiger 10 % online-kunder. Vi kan därmed sammantaget spekulera i att framtiden förmodligen utgörs av allt fler darkstores där effektiviteten kan höjas och därmed bidra till att göra e-handel av dagligvaror lönsamt.

6.3 Förslag till vidare forskning

Det har under studiens gång framkommit att det är problematiskt att skapa lönsamhet inom e-handel av dagligvaror. En stor anledning till det är att personalkostnaderna för att plocka orderarna i butik är för höga i förhållande till marginalerna de kan ta ut på varorna. Därför är vårt förslag till vidare forskning att se över hur den fysiska butiken skulle kunna ändra struktur för att öka effektiviteten av lösplock i butik. För att e-handel av dagligvaror ska kunna bedrivas i butik kanske strukturen i framtidens butiker måste utgå från e-handeln i första hand och anpassas utefter den.

Ett annat förslag till vidare forskning är att jämföra ett företag som bedriver e-handel i den fysiska butiken, likt de företag vi undersökt, med ett företag som endast bedriver e-handel av dagligvaror i anpassade lokaler. Det skulle vara intressant för att se hur rörliga kostnader, fasta kostnader, effektivitet, skalfördelar och lönsamhet varierar mellan de olika affärsmodellerna.

Vårt sista förslag till vidare forskning är att göra en kvantitativ studie, där forskarna med hjälp av enkäter kan ta reda på viktiga faktorer med e-handel ur ett kundperspektiv. En sådan undersökning skulle sedan kunna jämföras med vår studie för att se om faktorerna överensstämmer med vad våra intervjupersoner hävdar är av vikt för att nå framgång inom e-handel av dagligvaror.

Källförteckning

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Anckar, B., Walden, P., & Jelassi, T. (2002). Creating customer value in online grocery shopping. *International journal of retail and distribution management*. 30(4). s. 211. British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings.
- Andersson, P., Rosenqvist, C. (2017). Strategic Challenges of Digital Innovation and Transformation. *Managing digital transformation*. (1). s. 17. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR).
- Ayaz, S. (2016). Multi-Channel vs Omni-kanal strategier i e-handel. *PrisyncBlog*. 11 januari. <https://blog.prisync.com/sv/multi-channel-vs-omni-channel-strategies-in-ecommerce/>
- Bank, F. (2016). Mat på nätet-ett lönsamt recept. *8 till 5*, 21 maj. <https://www.8till5.se/2016-05-21/mat-pa-natet-ett-lonsamt-recept>
- Bergström, F. & Fölster, S. (2009). *Kampen om köpkraften: handeln i framtiden*. 3. uppl., Västerås: Handelns utredningsinstitut (HUI) i samarbete med Market, Forma Publishing Group AB.
- Bodhani, A. (2012). Shops offer the e-tail experience. *Engineering and Technology-IET*. 7(5). s. 46. British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings.
- Bruhn, M. (2003). *Relationship Marketing – Management of customers relationships*. Malaysia: Pearson Education Limited.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber AB
- Chang, R. (2009). Boost, Microsoft market via bricks, mortar; For mobile brands, retail locations are valuable consumer touchpoints. *Advertising Age*. Academic OneFile
- Chow, S., Holden, R. (1997). Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust. *Journal of Managerial Issues* 9(3), ss. 275-398, Pittsburg State University - Department of Economics.
- Daniels, S. (2000). Customer Value Management. *MCB University Press*, vol 49(2). ss. 67-70.
- Eriksson, L T., & Wiedersheim-Paul. (2014). *Att utreda, forska och rapportera*. 10., uppl. Stockholm: Liber AB.
- Evans, M., Jamal, A., Foxall, G. (2008). *Konsumentbeteende*. Kristianstad: Liber AB
- Frostensson, M., Hasche, N., Helin, S., Prenekert, F. (2017). *E-handel – Organisering, distribution och hållbarhet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gefen, D., (2002), 'Customer Loyalty in E-Commerce', *Journal of the Association for Information Systems*. (3). ss. 27-51, Department of Management, LeBow College of Business, Drexel University.

- Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 3. uppl., Stockholm: Liber AB.
- Hagberg, J., Jonsson, A. (2016). *Handelns digitalisering – Undran inför framtidens affärer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hagberg, J., Sundström, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal Of Retail & Distribution Management*. 44(7). ss. 694-712. Emerald Insight
- Hansen, R. (2015). *Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing*. PhD Series, no. 13.2015, Fredriksberg: Copenhagen Business School
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jayasankaraprasad, C., & Kathyayani, G. (2014). Cross-format shopping motives and shopper typologies for grocery shopping: a multivariate approach. *International review of retail distribution and consumer research*. 24(1). ss. 79-115. British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings.
- Jerdén, E. (2017). Storsatsar på e-handel - men går back miljoner. *Svenska Dagbladet*, 21 augusti. <https://www.svd.se/matjattar-storsatsar-pa-e-handel--forlorar-miljoner>
- Johnson, M., & Jönson, G. (2006). *Framtida handel-utveckling inom e-handel med dagligvaror* (Vinnova rapport 2006:06). Lunds tekniska högskola. <https://www.yumpu.com/sv/document/view/32701131/framtida-handel-utveckling-inom-e-handel-med-dagligvaror-vinnova>
- Karlsson, E., (2008). *Leveransalternativ för e-handel med dagligvaror*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/17268/1/gupea_2077_17268_1.pdf
- Lantz, D. (2014). *E-handel- Så driver och utvecklar du den*. 2. uppl., Stockholm: Liber AB.
- Levy, M. Weitz, B.A. & Grewal, D. (2014). *Retailing management*. 9th edition., New York: McGraw-Hill Education.
- Liås, T. (2016). E-handel med livsmedel ökar fort – fördubblas vartannat år. *Svensk digital handel*, 27 september. <https://dhandel.se/e-handel-med-livsmedel-okar-fort-fordubblas-vartannat-ar/>
- Newell, F. (2000). *Loyalty.com – Customer relationship management in the era of internet marketing*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nilsson, F., Olve, N-G., Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB.
- Nyström, J & Wallen, M. (2002). *Ansiktet utåt: om service i frontlinjen och korta kundkontakter*. Malmö: Liber AB.
- Ohlsson, M., Fredlund, C., Hedquist, C., Fredlund, K. & Parichart Eriksson, A. (2005). *Detaljhandelns utveckling*. Nacka strand: Nota Bene AB.

- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2012). *Business model generation: en handbok för visionärer, banbrytare och utmanare*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Parment, A. (2015). *Marknadsföring – kort och gott*. Stockholm: Liber AB.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International journal of electronic commerce*. 18(4). ss. 5-16. British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings.
- Porter, M. E. (1986). *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Uddevalla: ISL Förlag.
- Reicheld, F., & Schefter, P. (2000). E-Loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*. 78(4). s. 105. British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping: Successful companies will engage customers through 'omnichannel' retailing: a mashup of digital and physical experiences. *Harvard Business review*. 89(12). s. 64. Academic OneFile.
- Rosengren, S., Lange, F., Hernant, M. & Blom, A. (2017). Catering to the Digital Consumer: From Multichannel Retailing to Omnichannel Retailing. *Managing digital transformation*. (4). s. 97. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR).
- Saini, S. (2017). 10 reasons why CRM is important. *Technians*, 21 november. <http://technians.com/blog/why-crm-is-important/>
- Schmidt Thurow, H. & Sköld Nilsson, A. (2008). *Butiksbooken: för dig som jobbar inom detaljhandeln*. 2. uppl. Malmö: Liber AB.
- Svensk digital handel. (2017). *Livsmedelshandeln på nätet väntas omsätta 7,2 miljarder kronor under 2017*. <https://dhandel.se/rapporter/digital-mathandel/>
- Svensk digital handel. (2017). *Livsmedelshandeln på nätet väntas växa med rekordstarka 1,7 miljarder kronor under 2017*. 19 april. <https://dhandel.se/wp-content/uploads/2017/09/digital-mathandel-prognos-2017.pdf>
- Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden*. Malmö: Liber AB.
- Sörqvist, L. (2000). *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*. 91(2). ss. 174-181. ScienceDirect.
- Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T., & Weitz, B. (2010). Crafting intergrated multichannel retailing strategies. *Journal of interactive marketing*. 24(2). ss. 168-180. ScienceDirect.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide:

Förberedelse:

- Förbereda oss inför intervjun genom att ta reda på så mycket som möjligt om intervjuobjektet i förväg;
- Söka efter information om personen vi ska intervjua och företaget som intervjupersonen representerar.
- Spela in intervjun med en mobiltelefon och skriva anteckningar löpande under intervjun.

Bakgrundsfrågor till intervjupersonen:

- Presentera dig själv kort.
- Vad är din position på företaget och vad innebär ditt arbete där?

Generella frågor:

- När införde ni e-handel till privatpersoner?
- Varför/ vad var anledningen till att ni började med e-handel?
- Hur stor del av er totala försäljning sker via online-handel? Och cirka hur många kunder nyttjar er e-handelstjänst?
- Hur stor andel skulle ni vilja att e-handeln bestod av idag? Hur stor andel skulle ni klara?
- Vilka utmaningar stötte ni på under implementeringsprocessen av e-handeln? Hur hanterade/ hanterar ni dem?
- Hur ser erat e-handelssystem ut? (packar i butik/lager, hemkörning, utlämning, hur stort område)

Konkurrens

- Vilka faktorer anser du är viktigast för att nå konkurrensfördelar?
- Hur arbetar ni med konkurrensstrategier?
- Hur skulle du beskriva er kostnadsstruktur?
- Tror du att förutsättningarna att nå framgång gällande e-handel av dagligvaror skiljer sig åt beroende på företagsstorlek?

Integrera olika försäljningskanaler

- Anser ni att det är viktigt att integrera era olika typer av försäljningskanaler? Om ja, hur väl har ni lyckats integrera försäljningskanalerna?
- Hur arbetar ert företag idag med digitala försäljningskanaler?
- Vad ser ni för fördelar/nackdelar med att ha en digital resp. fysisk butik?
- Kan e-handeln utgöra ett hot för handeln i fysisk butik?

Kundlojalitet

- Vilka faktorer anser du är viktiga för att uppnå en hög andel lojala kunder?
- Hur arbetar ni med att skapa kundvärde/ relationer över internet och skiljer sig detta arbete från hur ni arbetar med detsamma vad gäller den fysiska butiken?

- Fokuserar ni mest på att behålla befintliga kunder eller erhålla nya kunder? (Gällande e-handeln) Och hur ser detta arbete ut?
- Hur arbetar ni med CRM/ lojalitetsprogram? (Vilka mått använder ni er av och hur används dessa i er verksamhet?)

Detaljhandelns framtid

- Vart tror du att dagligvaruhandeln är på väg i framtiden?
- Vad strävar ni mot idag? Vilket är nästa steg i utvecklingen?
- Avslutningsvis, kan du sammanfatta ett par faktorer som du tror är viktiga för att säkra framtida tillväxt inom e-handel av dagligvaror? Framtidsstrategier?

Viktor Sjöström & Carin Zachrisson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se