



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Hur lönsam är kunden bakom försäljningskanalen?

En studie om svenska företagsledares syn på kunder och försäljningskanaler.

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Redovisning - Ekonomistyrning  
FEG303, 15 högskolepoäng  
Höstterminen 2012

Handledare: Krister Bredmar

Författare: Lejla Karamehmedovic 870710

## TACK!

Jag vill först och främst tacka min handledare Krister Bredmar, universitetslektor på Handelshögskolan i Göteborg, för all hjälp och stöttning under arbetets gång.

Jag vill även tacka samtliga respondenter för att de tog sig tid till att bli intervjuade trots all stress med julförsäljningen.  
Stort tack till:

Andreas Jonsson  
Anna Nordqvist  
Anna Rietz  
Christer Aldero  
Malin Broomé  
Maria Lofjärd  
Mia Lundmyr  
Sara Renck  
Sara Marmsjö  
Susan Li Engvall

Göteborg, januari 2013

Lejla Karamehmedovic

---

## SAMMANFATTNING

**Titel:** Hur lönsam är kunden bakom försäljningskanalen?

En studie om svenska företagsledares syn på kunder och försäljningskanaler.

**Författare:** Lejla Karamehmedovic

**Handledare:** Krister Bredmar

**Bakgrund:** Vi lever i en föränderlig värld där utveckling och nya möjligheter ständigt skapas. Dels har utvecklingen av försäljningskanaler bidragit till att företags interaktionsmöjligheter med slutkonsumenter har ökat. Dessutom har utvecklingen av prestationsmått bidragit till att kunder har fått allt större inflytande på företag eftersom kunders möjlighet att påverka företags lönsamhet har fått större betydelse i redovisningssammanhang. Dessa utvecklingar påverkar dagens företagsledare eftersom de behöver ta ställning till vilka försäljningskanaler de ska använda sig av för nå ut till slutkonsumenter och hur de ska gå tillväga för att öka kundlönsamheten.

**Syfte:** Syftet är dels att, via intervjuer med företagsledare i Sverige, identifiera vilka drivkrafter som finns bakom val av försäljningskanal(-er) samt att beskriva företagsledarnas syn på vilka kunderna bakom försäljningskanalerna är och hur tillfredsställda, lojala och lönsamma de är.

**Avgränsningar:** Uppsatsen innefattar endast företag som är verksamma inom klädbranschen med fokus på försäljning av barnkläder i Sverige. Utöver detta kommer endast fyra försäljningskanaler att diskuteras: fysisk butik, återförsäljare, direkthandel med fokus på homepartyn och elektronisk handel.

**Metod:** Det vetenskapliga förhållningsättet i denna uppsats är hermeneutiken med en induktiv ansats och en kvalitativ undersökningsmetod. Nio ostrukturerade intervjuer genomfördes med företagsledare inom klädesbranschen vars huvudsakliga försäljning består av barnkläder.

**Analys och slutsatser:** Det finns både fördelar och nackdelar med samtliga försäljningskanaler och kombinationen av dessa. Drivkrafter bakom val av försäljningskanaler präglas dels av företagsledarnas personliga erfarenhet och syn på kanalernas möjligheter, på tillfälligheter och på rädslan över att vissa kanaler kommer att konkurrera med varandra. Majoriteten av företagsledarna anser att kunderna bakom försäljningskanalerna har olika preferenser, dock använder företagen inte analyser kring hur tillfredsställda och lojala deras kunder är. Tillfredsställes och kundlojalitet är dock faktorer som borde analyseras eftersom de enligt den teoretiska referensramen antas leda till kundlönsamhet.

**Nyckelord:** försäljningskanal, fysisk butik, återförsäljare, direkthandel, elektronisk handel, kombinerade försäljningskanaler, kundtillfredsställelse, kundlojalitet, kundlönsamhet

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemfrågor.....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5 Disposition.....	8
<b>2. TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>9</b>
2.1 Teoretisk disposition.....	9
2.2 Försäljningskanaler.....	9
2.2.1 Fysiska butiker.....	10
2.2.2 Återförsäljare.....	11
2.2.3 Direkthandel.....	11
2.2.4 Elektronisk handel.....	13
2.3 Kombinerade försäljningskanaler.....	14
2.4 Prestationsmått.....	15
2.5 Kundtillfredsställelse – Kundlojalitet – Kundlönsamhet.....	15
2.5.1 Föregångare av kundtillfredsställelse och kundtillfredsställelse.....	16
2.5.2 Kundlojalitet.....	17
2.5.3 Kundlönsamhet.....	18
2.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....	19
<b>3. METOD</b> .....	<b>20</b>
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	20
3.2 Undersökningssyfte.....	20
3.3 Metodansats.....	20
3.4 Undersökningsmetod.....	21
3.7 Urval.....	21
3.7.1 Bransch.....	21
3.7.2 Företag.....	21
3.7.3 Respondenter.....	22
3.5 Datainsamling.....	22
3.5.1 Primärdata - intervjuer.....	22
3.5.2 Sekundärdata.....	23
3.8 Studiens trovärdighet.....	23
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>25</b>
4.1 Företagspresentation.....	25
4.2 Fysiska butiker.....	27
4.3 Återförsäljare.....	28
4.4 Direkthandel.....	29
4.5 Elektronisk handel.....	31
4.6 Kombinerade försäljningskanaler.....	32
4.7 Kunderna bakom försäljningskanalerna.....	33
4.8 Kundtillfredsställelse/Kundlojalitet/Kundlönsamhet.....	35
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>38</b>
5.1 Fysiska butiker.....	38
5.2 Återförsäljare.....	39
5.3 Direkthandel.....	40
5.4 Elektronisk handel.....	41
5.5 Kombinerade försäljningskanaler.....	43

5.6 Kunderna bakom försäljningskanalerna .....	45
5.7 Kundtillfredsställelse/Kundlojalitet/Kundlönsamhet.....	45
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>47</b>
6.1 Slutsatser.....	47
6.2 Avslutande diskussion .....	48
6.3 Begränsningar i undersökningen .....	48
6.5 Förslag till framtida forskning.....	49
<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>50</b>
Böcker .....	50
Vetenskapliga artiklar .....	51
Webbplatser .....	54
Övrigt .....	55
<b>Bilaga 1 – Intervjufrågor i detalj .....</b>	<b>56</b>
<b>Bilaga 2 – Intervjufrågor som skickades till respondenterna .....</b>	<b>58</b>

## Figurförteckning

Figur 1:1 Uppsatsens disposition.....	8
Figur 2:1 Strukturen hos detaljhandel jämförd med direkthandel (en nivå).....	12
Figur 2:2 Strukturen hos detaljhandel jämförd med direkthandel (två nivåer)..	12
Figur 2:3 E-handelns omsättning 2003-2011 i miljarder kronor (HUI). .....	13
Figur 2:4 Relationen mellan kundtillfredsställelse, kundlojalitet och kundlönsamhet . .....	16
Figur 2:5 Köp-, förbrukning och utvärderingsprocessen (Day, 1977).....	16
Figur 4:1 Respondenternas syn på slutkonsumenters preferenser av försäljningskanal .....	35
Figur 5:1 Fördelar med fysiska butiker.....	38
Figur 5:2 Nackdelar med fysiska butiker.....	38
Figur 5:3 Fördelar med återförsäljare .....	39
Figur 5:4 Nackdelar med återförsäljare .....	40
Figur 5:5 Fördelar med direkthandel .....	40
Figur 5:6 Nackdelar med direkthandel .....	41
Figur 5:7 Fördelar med elektronisk handel .....	42
Figur 5:8 Nackdelar med elektronisk handel .....	42
Figur 5:9 Fördelar med kombinerade försäljningskanaler .....	44
Figur 5:10 Nackdelar med kombinerade försäljningskanaler .....	44

## Tabellförteckning

Tabell 3:1 Presentation av utvalda företag, respondenter, typ av intervju och datum då intervjuerna genomfördes.....	22
Tabell 4:1 Presentation av företagen och de försäljningskanaler som de använder sig av.....	26
Tabell 4:2 Respondenternas syn på deras företags styrkor.....	35

## 1. INLEDNING

---

*I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till det valda ämnesområdet. Bakgrunden mynnar ut till en problemdiskussion och två problemfrågor. Sedan presenteras även uppsatsens avgränsningar och syfte. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.*

---

### 1.1 Bakgrund

Vi lever i en föränderlig värld där nya möjligheter ständigt skapas och där utveckling kan gå fort. Det räcker att se tillbaka några år för att se att det har skett mycket. Företag i dagens samhälle behöver därför ständigt utvecklas eftersom det ställs höga krav på dem för att de ska klara av den konkurrensutsatta marknaden (Kylebäck, 2007; Howell & Soucy, 1990).

Människor har ägnat sig åt handel i många århundranden via fysiska utbyten, det som idag kan liknas vid butiksförsäljning eller direkthandel. För 5 000 år sedan var det importen av kopparföremål till Danmark och Skåne som öppnade upp för den första kända formen av organiserad handel. Det dröjde dock till år 1 000 innan myntet för första gången introducerades i Sverige och det har sedan dess spelat en väsentlig roll i handelns historia (Jonsson, Handelns historia). Nuförtiden är det dock desto vanligare med användningen av kontokort, vilket i kombination till annan teknisk utveckling har öppnat upp för nya försäljningskanaler eftersom det inte längre krävs fysiska möten för att utföra ett köp. I och med detta har elektronisk handel vuxit sig stark på några år och förväntas öka även i framtiden (Rådmark, 2009).

Fler och fler företag väljer att koncentrera sig på elektronisk handel som försäljningskanal, men det finns många som väljer att fokusera på antingen butiksförsäljning, direkthandel eller postorder. Det finns inget som säger att det ena behöver utesluta det andra vilket är tydligt på marknaden eftersom det blir allt vanligare med användningen av multipla försäljningskanaler (Neslin, Grewai, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas & Verhoef, 2006). Försäljningskanaler skiljer sig åt i olika avseenden och det finns både fördelar och nackdelar med samtliga. Vilken försäljningskanal som är den bästa finns det inget entydigt svar på, men det finns en hel del teorier kring vad som kan komma att gälla i framtiden. En av dessa teorier är att företag som endast använder sig av en försäljningskanal inte har tillräcklig konkurrenskraft gentemot de företag som använder sig av multipla försäljningskanaler (Porter, 2001; Wolk & Skiera, 2009).

I och med att företag öppnar upp fler försäljningskanaler skapar de större tillgänglighet för konsumenter. Varken plats eller tid har lika stor påverkan på handeln nu i jämförelse med hur det såg ut för några år sedan. Konsumenter kan både välja när på dygnet de vill handla och vart de vill utföra sina köp (Bergström, 2007). I kombination med ökad globalisering leder detta till att företag inte längre bara konkurrerar på lokal basis utan konkurrensen om kunder sker mellan samtliga företag som erbjuder likartade produkter eller tjänster. Detta har bidragit till att det har skett ett maktskifte från företaget till konsument (Söderlund, 1997; Bergström, 2007).

Det är inte bara i detta avseende som konsumenter har fått större inflytande på företag. Då hänsyn tas till finansiella prestationsmått har kunder och deras påverkan på ett företags lönsamhet fått större fokus i redovisningssammanhang. Från att företag tidigare främst koncentrerat på att öka kundvärde för så många kunder som möjligt har det sedan 1980 skiftat till ett större fokus på särskilda kunder snarare än kunder i allmänhet (Boyce, 2000). Denna utveckling beror främst på större medvetenhet hos företag om att både kostnader och intäkter varierar kunder emellan. Genom att fastställa hur lönsamma ens kunder är på individuell eller segmenterad nivå kan företag göra sig av med de kunder vars kostnader är högre än dess intäkter gentemot företaget (Kaplan & Cooper, 1998).

Vad är det då som leder till att kunder blir lönsamma? En faktor som diskuteras frekvent i teoretiska sammanhang är att lojalitet leder till lönsamhet. Lojala kunder antas föra med sig en rad fördelar som i längden leder till högre lönsamhet i jämförelse med de kunder som inte är lojala mot företaget (Söderlund, 2003; Oliver, 1999). För att en kund ska vara lojal mot ett företag behöver företaget först och främst tillfredsställa kunden. Kundtillfredsställelse är baserat på konsumentens individuella aspekter vilket innebär att företag behöver ta ställning till vad de kan bidra med för faktorer som kan tillfredsställa kunderna (Day, 1977; Söderlund, 1997).

I Sverige är kundtillfredsställelse och kundlojalitet väsentligt för många företag. Genom att analysera svenska företags årsredovisningar blir det tydligt hur stort fokus tillfredsställelse och lojalitet har oavsett bransch. I Clas Ohlsons årsredovisning från 2011 nämns att deras mål på den svenska och norska marknaden är ”främst att höja snittköpet, öka besöksfrekvensen i butikerna och på webben, stärka lojaliteten och öka kundnöjdheten” (Clas Ohlson årsredovisning, 2011). SAS upplyser i deras årsredovisning från 2011 att de har upplevt att kundnöjdheten har förbättrats kraftigt. ”Det är en mängd faktorer som ligger till grund för den positiva utvecklingen. Förutom att SAS kunder vet att vi är punktligast har vi även introducerat flera tidsbesparande lösningar”. Nordea är ytterligare ett svenskt företag som betonar kundrelationer som deras främsta fokus. ”Relationskunder blir mer nöjda med våra tjänster eftersom vi kan skraddarsy individuella lösningar för kunder som vi känner. Därför blir privat- och företagskunder mer lojala och gör också mer affärer med oss” (Nordea årsredovisning, 2011).

## 1.2 Problemfrågor

Utifrån bakgrunden kan två utvecklingar skådas, dels utvecklingen av försäljningskanaler samt kunders större betydelse som prestationsmått. Detta är utvecklingar som påverkar de företag som är verksamma i Sverige eftersom dess företagsledare behöver ta ställning till hur de ska anamma både försäljningskanaler och kunder för att skapa en stark position på marknaden.

Dessa utvecklingar har lett fram till följande frågeställningar:

- Vilka är drivkrafterna bakom val av försäljningskanal(-er)?
- Vilka är kunderna bakom försäljningskanalerna och hur tillfredsställda, lojala och lönsamma är de?

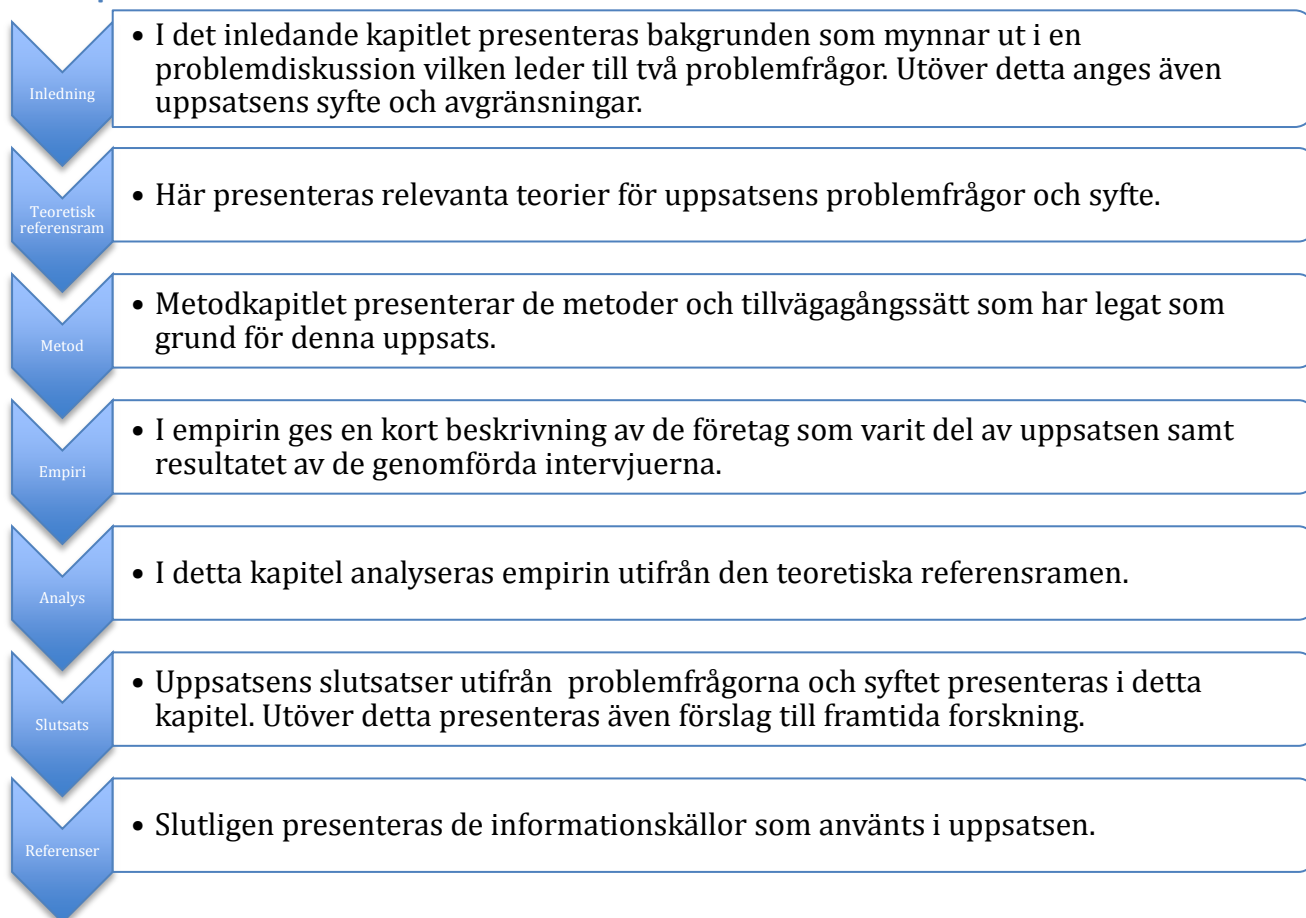
### 1.3 Syfte

Syftet är dels att, via intervjuer med företagsledare i Sverige, identifiera vilka drivkrafter som finns bakom val av försäljningskanal(-er) samt att beskriva företagsledarnas syn på vilka kunderna bakom försäljningskanalerna är och hur tillfredsställda, lojala och lönsamma de är.

### 1.4 Avgränsningar

Eftersom resultatet kan variera beroende på både det land som företaget har sin huvudsakliga verksamhet i och på bransch har en avgränsning gjorts på att bara innefatta företag som är verksamma i Sverige och vars huvudsakliga syssla är försäljning av barnkläder. Trots att några av respondenterna även är verksamma i andra länder förutom Sverige kommer detta inte att diskuteras i denna uppsats. Utöver detta kommer endast fyra försäljningskanaler att beröras: fysisk butik, återförsäljare, direkthandel med fokus på homepartyn och elektronisk handel. Anledningen till denna avgränsning är att det i dagens samhälle finns en rad olika interaktionsmöjligheter för företag och konsumenter. Att diskutera samtliga skulle ge en bred förståelse av ämnet, till motsats för en djupare förståelse, vilket är fokus för denna uppsats. Dessutom använder sig dagens entreprenörer huvudsakligen av de fyra nämnda försäljningskanalerna vid försäljning av barnkläder.

### 1.5 Disposition



Figur 1:1 Uppsatsens disposition.



## 2. TEORETISK REFERENS RAM

---

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen. Den är baserad på tidigare forskning om väsentliga delar så som försäljningskanaler, kundnöjdhet, kundlojalitet och kundlönsamhet, som är nödvändiga att diskutera utifrån bakgrund, problemfrågor och syfte med denna uppsats.*

---

### 2.1 Teoretisk disposition

För att få en djupare förståelse kring vilka drivkrafter som kan finnas bakom val av försäljningskanal ger de inledande avsnitten i den teoretiska referensramen beskrivningar av fyra väsentliga försäljningskanaler i Sverige. Dessa är fysiska butiker, återförsäljare, direkthandel och elektronisk handel. De främsta fördelarna och nackdelarna för alla fyra försäljningskanaler diskuteras utifrån ett teoretiskt perspektiv. Eftersom det blir allt vanligare att företag använder sig av multipla försäljningskanaler diskuteras även möjliga fördelar och nackdelar som kan uppstå vid en kombination av försäljningskanaler.

Den andra delen av den teoretiska referensramen fokuserar på slutkonsumenten och dennes påverkan på ett företags lönsamhet. Aspekter som föregångare till kundtillfredsställelse, kundtillfredsställelse, kundlojalitet och kundlönsamhet diskuteras både var för sig och i relation till varandra. Detta för att få en tydligare bild av hur en nöjd kund kan leda till en lönsam kund för ett företag.

### 2.2 Försäljningskanaler

Företags interaktion med kunder sker nuförtiden på många olika sätt och via olika kanaler. Det blir allt vanligare att företag använder sig av multipla försäljningskanaler. Företag kan antingen integrera med slutkonsumenten via återförsäljare eller vända sig direkt till slutkonsumenten via bland annat internet, telefoner, bankomater, kiosker, kataloger eller fysiska butiker (Neslin, et al., 2006).

De vanligaste försäljningskanalerna i Sverige är fysiska butiker, direkthandel och distanshandel som inkluderar postorder och elektronisk handel. År 2004 stod traditionell butiksförsäljning för 96 procent av den totala försäljningen, varav 25 procent skedde i köpcentrum. Postorder stod för 2 procent, elektronisk handel för 1,5 procent och distanshandel stod för 0,5 procent (Bergström, 2007). De fysiska butikerna är fortfarande den största försäljningskanalen i Sverige men har minskat väsentligt i antal under de senaste femtio åren och fortsätter ännu att minska (Kylebäck, 2007). Direkthandeln har under den senaste femårsperioden ökat ungefär tio procent per år (Direkthandelns förening). Även den elektroniska handeln har upplevt en stadig tillväxt under de senaste åren och fortsätter ständigt att öka (HUI).

### 2.2.1 Fysiska butiker

Folk har i all tid ägnat sig åt byten av varor och tjänster, men det var i och med torghandelns uppkomst som konsumenter kunde handla utan användningen av mellanhänder. Torghandeln höll sig stark under många år, men i slutet av 1800-talet tog butiker och saluhallar över på torghandelns bekostnad. Detta på grund av att fasta platser för handeln efterfrågades av stadens köpmän (Blom, Handels historia). Butiker som försäljningskanal har sedan dess vuxit sig allt starkare samtidigt som de har genomgått en del förändringar. Några av de största förändringarna är dels att sortimentet i butikerna har expanderat kraftigt. Mjölkbutiker, tobaksbutiker och tidningsbutiker ersattes av större butiker som erbjöd ett bredare sortiment. Inom svensk handel ses även införandet av självbetjäning 1947 i Stockholm som en av handelns främsta innovationer (Kylebäck, 2007).

Att driva butik för med sig en rad kostnader och intäkter och enligt Hernant och Boström (2010) finns det fem avgörande faktorer som avgör huruvida en butik är lönsam eller inte. Dessa är läge, sortiment, priser, service och kommunikation. Att vara framgångsrik inom dessa leder både till tillfredsställda kunder och till en stark konkurrensfördel för företaget. Butikens läge är dess viktigaste konkurrensmedel, dels på grund av att det uppger butikens tillgänglighet men även eftersom det är en unik egenskap som inte kan kopieras av konkurrenter. Butikens sortiment och priser är av stor betydelse för det ekonomiska resultatet eftersom dessa avgör vilka kunder som kommer att handla och bidra till intäkterna som ska täcka kostnaderna. Service och kommunikationen med konsumenter är även de av stor betydelse eftersom de bidrar till en helhetsbild av butiken (Hernant & Boström, 2010). Bell, Ho och Tang (1998) menar även att preferensen av en butik över en annan påverkas av förkärleken till butiken samt hur lojal kunden varit tidigare.

Fördelar med en fysisk butik är bland annat att slutkonsumenter har möjligheten att känna på produkterna, få med sig produkterna hem direkt och träffa andra kunder via kund-till-kund relaterade aktiviteter som butikerna kan ordna. Den främsta fördelen är dock att medarbetarna i butiken har stor möjlighet att påverkar tillfredsställelsen hos en kund direkt i butiken. Detta kan göras genom att medarbetarna exempelvis känner igen kunden, att medarbetarna kan återkoppla till kundens tidigare köp eller att klagomålshanteringar tas om hand på plats. För att detta ska vara möjligt är det essentiellt att medarbetaren trivs på arbetsplatsen (Hernant & Boström, 2010).

Att driva butik för även med sig en rad kostnader och risker som är oberoende av försäljningsresultatet. Dels behöver företaget ha personal som kan driva butiken och lämpliga försäljningslokaler och butiksindelning. För att lyckas nå ut till konsumenter och locka dessa till butiken behöver fokus även ligga på marknadsföring. För att täcka dessa kostnader behöver försäljningsvolymerna ofta vara stora vilket kräver att företag ständigt lyckas attrahera konsumenter (Bergström, 2007).

### 2.2.2 Återförsäljare

Nationalencyklopedin definierar återförsäljare som:

*”företag som säljer produkter som tillverkats av andra till senare led i tillverknings-, distributions- och konsumtionskedjan”*

Företag kan genom att använda sig av återförsäljare helt eller delvis avstå från att ha kontakt med slutkonsumenten, företaget blir på så sätt leverantör (Ford, 1998). Användningen av återförsäljare är inget nytt fenomen utan det går tillbaka lika långt som de fysiska butikernas historia. För att kunna erbjuda ett större sortiment tog butikerna hjälp av olika leverantörer vars varor de sålde under ett och samma tak (Bergman, Handelns historia). Med den ökade globaliseringen och utbudet av varor och tjänster har återförsäljare vuxit sig desto starkare år för år.

På grund av att det är återförsäljarna som har den huvudsakliga kontakten med slutkonsumenten är det viktigt att leverantören är medveten om att det är återförsäljarna som representerar varumärket gentemot slutkonsumenten (Glynn, Motion & Brodie, 2007). Att ha en bra relation med återförsäljare blir därför avgörande för att nå framgång. Desto bättre relation mellan leverantör och dess återförsäljare, desto större konkurrenskraft kommer båda företag att ha (Powers & Reagan, 2007; Morgan & Hunt, 1994). I början av relationen kommer rykten att spela stor roll eftersom företag inte av erfarenhet kan avgöra huruvida den andra parten är sanningsenlig (Powers & Reagan, 2007). När relationen mellan företagen sedan utvecklas kommer förtroende att vara det essentiella. Det är viktigt att bygga upp ett starkt förtroende för att inte slösa tid och resurser på osäkerhet och misstänksamhet gentemot den andra parten. Förtroende mellan parterna leder även till en långsiktig relation (Morgan & Hunt, 1994).

Ford (1998) anser att företagsrelationer är grunden för en framgångsrik verksamhet och att företag inte fungerar utan dessa relationer. Fördelarna med företagsrelationer är att de möjliggör tillgången till andra företags kompetens och resurser, de sparar tid och kostnader för båda företag samt gör det möjligt att producera nya produkter och tjänster. Dock finns det även en del nackdelar med företagsrelationer. Relationerna tar bland annat mycket tid och kraft att bygga upp och de kräver både investeringar och underhåll. Utöver detta kommer även ett företags framgång att vara beroende av de ansträngningar och de intentioner som en annan part har istället för att endast fokusera på företagets egna intentioner (Ford, 1998).

### 2.2.3 Direkthandel

Trots att direkthandel är den äldsta form av kommersiell distribution är denna försäljningsform fortfarande okänd för många och det saknas en tydlig definition på vad den innebär. Många definitioner av direkthandel lyckas inte skilja försäljningsformen från annan form av försäljning (Peterson & Wotruba, 1996). Sveriges Direkthandelsförening definierar direkthandel som en form av handel som ”sker genom personliga möten utanför de traditionella försäljningsställena” (Direkthandelns Förening). Den vanligaste formen av direkthandel sker via

homepartyn, men direkthandel förekommer även i andra former som exempelvis telefonförsäljning och seminarier. Det var först på 1960-talet som direkthandeln tog fart i Sverige och år 2009 fanns det över 50 direkthandelsföretag som tillsammans omsatte över tre miljarder kronor och sysselsatte över 100 000 personer (Direkthandelns Förening).

En av direkthandelns fördelar är att kostnader som uppstår i mellanled av grossister och detaljister reduceras. Det rör sig främst om kostnader som lagerhållning och transporter (Bergström, 2007). Detta på grund av att direktsäljaren efter ett homeparty beställer de varor som konsumenten efterfrågar antingen direkt från producenten (figur 2:1) eller via direktförsäljningsföretaget (figur 2:2). Det kan liknas med att direktsäljaren har tagit återförsäljarens roll, dock utan kostnaderna som återförsäljaren har (Peterson & Wotruba, 1996). Eftersom direktsäljaren representerar varumärket gentemot slutkonsumenten blir direktsäljaren direktförsäljningsföretagets viktigaste kund (Berglund, 2007a).



Figur 2:1 Strukturen hos detaljhandel jämförd med direkthandel (en nivå).



Figur 2:2 Strukturen hos detaljhandel jämförd med direkthandel (två nivåer).

Konsumenterna idag är ofta ute efter mer än själva produkten eller tjänsten, de söker efter upplevelser (Mossberg, 2003). Bergström (2007) menar att direkthandelns främsta fördel är dess förmåga att skapa upplevelser för konsumenten. Dessa upplevelser skapas i och med att försäljningen sker hemma hos en konsument där möjligheten att få personlig service från direktsäljaren kombineras med sociala aspekter eftersom konsumenterna har möjligheten att umgås med varandra. Ytterligare en fördel med direkthandel är enligt Berglund (2007a) att rekrytering av direktsäljare ofta inte behöver kosta företaget varken tid eller pengar eftersom många av direktsäljarnas karriärer ofta inleds med att de själva är kunder till företaget och tar kontakt med dem eller blir rekommenderade av andra direktsäljare att ta del av säljkåren.

Det finns även en del svagheter med direkthandel. Sett utifrån slutkonsumentens perspektiv kan denne känna gruppträck under försäljningstillfället vilket leder till köptvång (Bergström & Wikström, 2003). Konsumenten har dessutom ofta inte möjlighet att varken jämföra produkterna med andra alternativ eller att

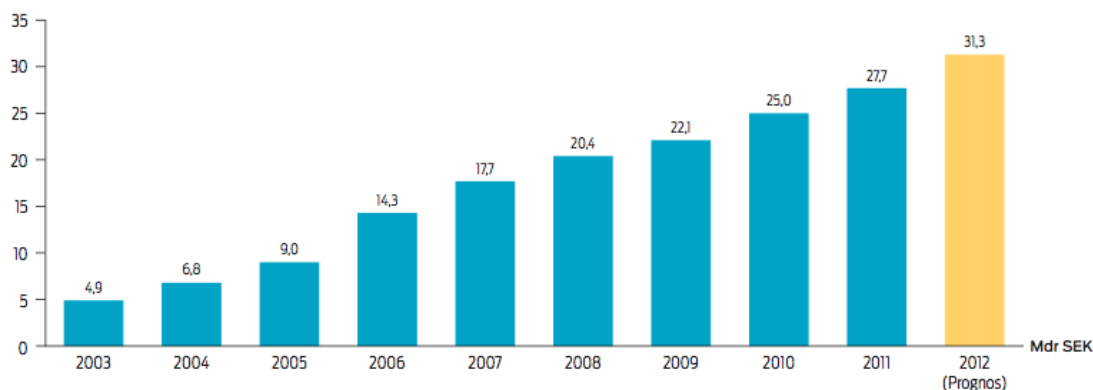
direkt få med sig det denne köpt (Bergström, 2007). Sett från direktsäljarens perspektiv präglas försäljningsarbetet av ensamhet och den ständiga jakten efter nya kunder att visa upp produkterna för (Berglund, 2007b).

#### 2.2.4 Elektronisk handel

Definitionen av elektronisk handel skiljer sig åt eftersom denna typ av handel kan ses ur olika perspektiv. Dels ses det som en verksamhetsprocess då tekniken används för att automatisera arbetsflöden och affärstransaktioner. Det kan även ses ur ett kommunikationssystemperspektiv, ett försäljningsperspektiv samt som ett tjänsteperspektiv eftersom elektronisk handel möjliggör snabbare och effektivare service (Kalakota & Whinston, 1996). Nationalencyklopedin ger följande definition

*”elektronisk handel, e-handel, näthandel, olika former av handel som på ett eller annat sätt sker med hjälp av datakommunikation”*

E-handeln gjorde intåg 1994 med stora förväntningar på att försäljning via denna försäljningskanal skulle öka markant på väldigt kort tid (Pihlsgård & Skandevall, 2010). På grund av tekniska förhinder, bankernas negativa inställning till betalningar över internet och slutkonsumenternas skeptiska inställning gentemot denna försäljningskanal fick e-handeln en trög start. Knappt en femtedel av butikerna på internet var lönsamma under 1999 (Rådmark, 2009). Dock ser det annorlunda ut idag då e-handel under de senaste åren har ökat markant och förväntas omsätta 31,3 miljarder kronor under 2012, till skillnad på 4,9 miljarder kronor år 2003 (figur 2:3).



Figur 2:3 E-handelns omsättning 2003-2011 i miljarder kronor (HUI).

Eftersom handel över internet varken är beroende av tid eller plats möjliggörs det för företag att öka intäkter genom att sälja mer till befintliga kunder och genom att attrahera nya kunder (Peterson, Balasubramanian & Broonenberg, 1997; Rohm & Swaminathan, 2004). Att attrahera nya kunder förenklas på grund av att internet utvidgar företags marknadsräckvidd och gör företaget tillgängligt för en större grupp människor (Srinivasan, Anderson & Ponnnavolu, 2002). Dessutom har internet förmåga att lagra stora mängder information på olika platser både billigt och tidseffektivt (Peterson et al., 1997).

Att information blir mer lättillgänglig för konsumenter ökar kommunikationen mellan konsumenter och företag vilket kan förstärka relationen mellan dem

(Hoffman & Novak, 1997). Dock ökar det även konkurrensen mellan företag eftersom information om konkurrerande företags produkter, priser och villkor endast är några klick bort. Detta ökar konsumenters chans att jämföra mellan fler alternativ jämfört med andra försäljningskanaler (Srinivasan et al., 2002). Eftersom pris är den faktor som företag huvudsakligen konkurrerar med har det lett till att branschens lönsamhet har minskat. För att inte behöva konkurrera med pris gäller det därför att skapa något unikt som konsumenter efterfrågar och som andra företag inte kan kopiera (Porter, 2001).

Införandet av e-handel ger upphov till både strategiska och praktiska risker. Praktiska risker inkluderar att webbsidor kollapsar, att någon hackar sig in i systemet och kommer åt information om både företaget och företagets kunder eller att kunders beställningar försvinner eller försenas. Strategiska risker innefattar bland annat felaktiga beslut om elektroniska investeringar (Chaffey, 2007). Porter (2001) menar att företag i dagens samhälle inte kommer att kunna överleva på den konkurrensutsatta marknad som råder utan att använda sig av elektronisk handel.

### 2.3 Kombinerade försäljningskanaler

Utmaningar som kan uppstå i och med implementering av ytterligare försäljningskanal och som företag bör ta ställning till är dels hur dataintegrationen mellan försäljningskanalerna ska se ut. Företagsledare behöver även ha förståelse för kunders beteende, det vill säga vilka kanaler de väljer och varför. Nästa steg är att utvärdera de olika försäljningskanalerna. Frågor kring vad ytterligare försäljningskanal kan komma att tillföra företaget behöver bland annat tas i åtanke. Företagsledare behöver utöver detta fördela resurser mellan försäljningskanaler och samordna mål och strategier för att skapa synergieffekter (Neslin et al., 2006).

Mahajan och Wind (2002) genomförde en studie under december 2000 på 48 framgångsrika e-handelsföretag som lyckades överleva då många andra la ner sin internetbaserade verksamhet under samma period. De framgångsrika företagen hade bland annat multipla försäljningskanaler som gemensam faktor, vilket tyder på att det är nödvändigt att kunder ska ha möjlighet att kommunicera med företaget på olika sätt. Användning av multipla försäljningskanaler bidrar till att företag inte behöver förlita sig på en sorts kund och dennes preferens av försäljningskanal och det kan dessutom stärka både kundrelationer och varumärke.

Kombinerade försäljningskanaler leder dessutom till högre kundlönsamhet eftersom möjligheten för kunder att kunna välja mellan fler försäljningskanaler bidrar till både högre kundtillfredsställelse, kundlojalitet och kundtillväxt (Venkatesan, Kumar & Ravishanker, 2007; Wallace, Giese & Johnson, 2004). Den främsta anledningen till den ökade lönsamheten är att kunder upplever att företag har en högre servicemedvetenhet då de har multipla försäljningskanaler. Företag kan exempelvis erbjuda tilläggstjänster mellan de olika försäljningskanalerna, så som att konsumenter ges möjligheten att beställa på internet för att sedan hämta varan i en butik, vilket ökar deras valmöjlighet (Venkatesan, et al., 2007). Enligt Gensler, Dekimpe och Skiera (2007) föredrar de

kunder som i regel spenderar mer pengar och gör mer frekventa inköp att använda sig av multipla försäljningskanaler. Dessutom spenderar kunder som använder multipla försäljningskanaler i genomsnitt 20-30 procent mer pengar i jämförelse med kunder som endast handlar via en försäljningskanal (Myers, Van Metre & Pickersgill, 2004).

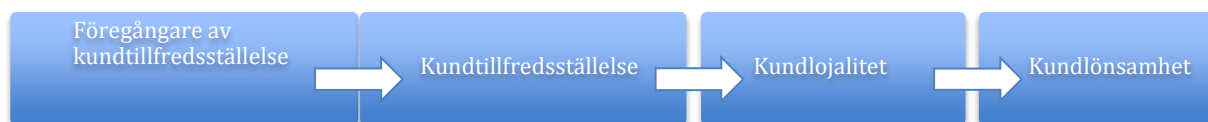
Det har spekulerats mycket kring om implementering av ytterligare försäljningskanaler kan orsaka att det går mindre bra för ursprungliga försäljningskanaler. Wolk och Skiera (2009) nämner att bristande kunskap kring hur kombinationen kan göras försvåra processen och kan leda till svårigheter för företaget i framtiden. Dessutom har företag med kombinerade försäljningskanaler svårigheter att bidra till tillfredsställande kundservice och kundbevarande vilket kan leda till att kundlojalitet minskar (Coelho, Easingwood & Coelho, 2003). Trots dessa negativa aspekter kommer huvuddelen av den forskning som gjorts på området fram till att ytterligare försäljningskanaler snarare fungerar som komplement (Neslin, et al., 2006).

#### 2.4 Prestationsmått

Prestationsmått inom ett företag kan vara av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Dessa mått fungerar dels som indikationer på företagets utveckling samt som riktlinjer för de anställda (Ax, Johansson & Kullvén, 2009). Finansiella prestationsmått har länge dominerat i både teori och praktik, men under senare år har allt större fokus varit på icke-finansiella prestationsmått (Amir & Lev, 1996; Kaplan & Norton, 1996). Det ökade intresset för icke-finansiella prestationsmått antas bland annat bero på att de är mer inriktade på intäkter än kostnader i vinstförhållandet och att de antas ha bättre förmåga att förutse framtida vinster (Shields & Shields, 2005). Ett exempel på ett icke-finansiellt prestationsmått som har fått allt mer uppmärksamhet är kunder och deras påverkan på ett företags lönsamhet. Kunder ses dock inte bara som ett icke-finansiellt prestationsmått som företag eftersträvar att lyckas bra med, utan alltfler företag utformar numera företagets strategier kring deras kunder. Detta dels för att få konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter samt för att öka lönsamheten (Kaplan & Norton, 1992).

#### 2.5 Kundtillfredsställelse – Kundlojalitet – Kundlönsamhet

Redan på 1950-talet myntades uttrycket att sätta kunden i fokus. Mycket forskning har sedan dess gjorts på vem kunden är, vad denne önskar och hur kunden kan bidra till högre lönsamhet för företag. Øyvind Helgesen (2006) har utforskat det omtalade, ofta för givet tagna, sambandet mellan föregångare av kundtillfredsställelse, kundtillfredsställelse, kundlojalitet och kundlönsamhet (figur 2:4). Helgesen har utgått från den enskilde kunden och testat två hypoteser; dels om högre kundtillfredsställelse leder till högre kundlojalitet, och om högre kundlojalitet leder till högre kundlönsamhet. Artikeln kommer fram till att det finns ett starkt, positivt samband mellan både kundtillfredsställelse och kundlojalitet, samt mellan kundlojalitet och kundlönsamhet.

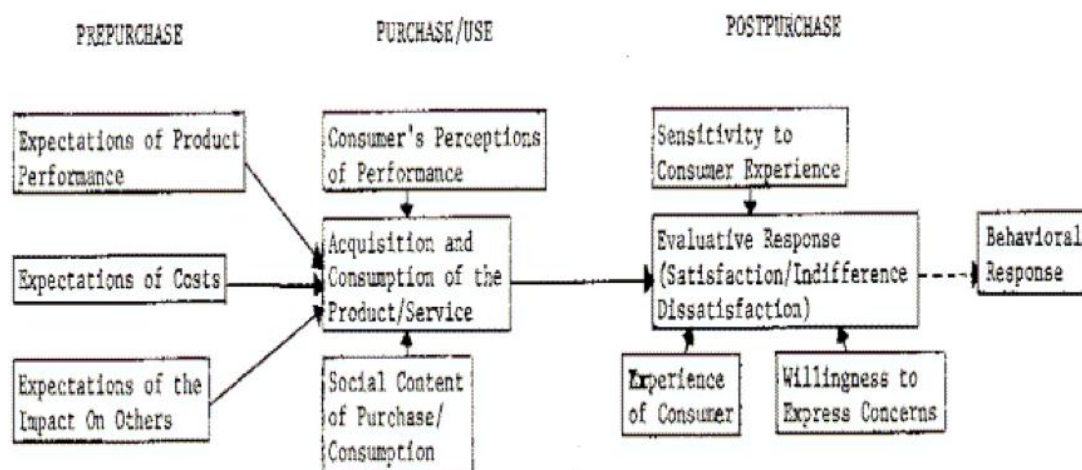


Figur 2:4 Relationen mellan kundtillfredsställelse, kundlojalitet och kundlönsamhet.

### 2.5.1 Föregångare av kundtillfredsställelse och kundtillfredsställelse

Företag strävar efter att ha så tillfredsställda och nöjda kunder som möjligt, men vad utgörs egentligen kundtillfredsställelse av? Det finns ingen entydig uppfattning som är allmänt accepterad bland forskare, men många är överens om att det bygger på subjektiva förväntningar som antingen uppnås eller förblir ouppnådda (Oliver, 1980; Yi, 1990; Day, 1977; Söderlund, 1997). Det är viktigt att sätta kundtillfredsställelse i relation till vad som orsakar denna. Det är när föregångare av kundtillfredsställelse görs synliga som det blir tydligt för företagsledning vad det är som gör deras kunder tillfredsställda. Om än viktigare om dessa föregångare kan påverkas av företaget eller inte (Söderlund, 1997). Företag har exempelvis inte lika stor möjlighet att påverka en kunds livssituation, det vill säga om denne går igenom en tuff period i sitt liv. Om det å andra sidan rör sig om produkten, köpupplevelsen, köpbeslutsprocessen, bemötandet av personal och säljare eller butiksutformningen har företag större möjlighet att utföra åtgärder som kan komma att öka kundtillfredsställelse (Söderlund, 1997; Yi, 1990).

Ralph L. Day (1977) diskuterar tre viktiga aspekter kring kunders förväntningar innan köpet genomförs och dess inverkan på kundtillfredsställelse (figur 2:5).



Figur 2:5 Köp-, förbrukning- och utvärderingsprocessen (Day, 1977).

Kundens tidigare erfarenheter av produkten kommer huvudsakligen att påverka dennes förväntningar på produkten. Den mer erfarna användaren kommer att vara medveten om alternativa produkter som denne kommer göra jämförelser med medan den mindre erfarna användaren kommer att förlita sig på reklam och andras råd (Day, 1977; Olshavsky & Jiller, 1972). Då företag försöker nå ut till de mindre erfarna användarna är det essentiellt att de varken höjer eller sänker förväntningarna på produkten eftersom för stor skillnad i förväntningar gör mer skada än nytta (Olshavsky & Jiller, 1972; Söderlund, 1997).



Förväntningar på produktens kostnad kan antingen baseras på priset på produkten, tiden och ansträngningen som går åt till inköpet av produkten eller alternativkostnaden. Då det gäller pris kan detta både tolkas som ett index på kvalitet och som ett index på betydelsen av köpet. Om priset ses som ett index på kvalitet tolkas ett högt pris som hög kvalitet och ett lågt pris som låg kvalitet. Om priset å andra sidan ses som ett index på betydelsen av köpet kommer mer eftertanke och informationssökning att göras då priset är högt eftersom ett högre pris har en större inverkan på ens budget (Day, 1977).

För vissa produkter har andras åsikter om produkten mer påverkan än ens egna vilket gör att förväntningar på dessa produkter blir högre om ens omgivning är mer positiv till dem. Exempel på sådana produkter är bland annat statusprodukter som exempelvis designvaror och produkter som konsumeras i sociala sammanhang (Day, 1977).

### 2.5.2 Kundlojalitet

Kundtillfredsställelse kan ses som ett tillstånd i kundens huvud som är baserat på kundens subjektiva bedömning, medan de handlingar som kunden utför till följd av nivån på tillfredsställelsen kan leda till både lojalitet och lönsamhet för företaget (Söderlund, 2003). Kundtillfredsställelse leder alltså automatiskt inte till en lojal kund. En kund kan vara tillfredsställd med ett köp utan att vara lojal (Söderlund, 1997; Söderlund 2003; Reichheld, 1988; Hernant & Boström, 2010). Lojalitet kan antingen uttryckas beteendemässigt eller attitydmässigt. Beteendemässig lojalitet berör främst graden av besök som kunden gör eller tar del av, återköpsfrekvensen samt de intäkter som kunden bidrar med till företaget. Det är främst denna typ av lojalitet som genererar intäkter på kort sikt. Attitydmässig lojalitet fokuserar istället på hur starkt förtroende kunden känner för företaget eller varumärket och på det engagemang som kunden uppvisar gentemot företaget. Idealet för företag är att kunder ska vara både beteendemässigt och attitydmässigt lojala (Hernant & Boström, 2010).

Återköp, som är en form av beteendemässig lojalitet, berör huruvida kunden över tid håller sig till en och samma produkt, varumärke eller företag trots erbjudanden och reklampåverkan att byta (Reynolds, Daren & Martin, 1974-75; Oliver 1999). Dock behöver återköp inte nödvändigtvis vara ett tecken på lojalitet utan det kan istället vara baserat på vana eller hinder för att byta (Reichheld, 1988; Jones & Sasser, 1995). Utöver återkommande kunder är även positiv word-of-mouth och det faktum att lojala kunder tenderar att vara mindre priskänsliga fördelar för företag (Reichheld & Sasser, 1990). Word-of-mouth är informell kommunikation som sker mellan konsumenter och som berör deras uppfattning av varor, tjänster och företag (Westbrook, 1987). En konsumenters erfarenhet kan både vara positiv och negativ vilket gör att word-of-mouth kan vara likaså. Positiv word-of-mouth är fördelaktig för företag främst för att det ökar medvetenheten om företaget bland allmänheten snabbt och effektivt utan att det behöver kosta företaget tid eller pengar (Trusov, Bucklin & Pauwels, 2009; Gremler & Brown, 1999).

När en kund väl är lojal krävs det inte lika mycket resurser att bevara tillfredsställelsen och lojaliteten hos kunden i jämförelse med kunder som inte är

lojala. Företag måste dock vara medvetna om att även lojala kunder kan bli missnöjda. Det är därför viktigt att företag alltid försöker åtgärda de lojala kundernas missnöje eftersom det kan förstärka lojaliteten samt att det minskar risken för att de blir negativt inställda och istället sprider negativ word-of-mouth (Jones & Sasser, 1995; Söderlund, 1997).

### 2.5.3 Kundlönsamhet

Den enskilt viktigaste faktorn för långsiktig ekonomisk utveckling är lojalitet eftersom desto mer lojal en kund är, desto mer lönsam är kunden för företaget. Detta på grund av att lojalitet har en inverkan på att höja intäkter och minska kostnader (Reichheld & Sasser, 1990; Gremler & Brown, 1999). Det är därför essentiellt att identifiera vilka ens lönsamma kunder är och satsa mer resurser på dem samtidigt som åtanke tas till vilka kunder som kostar mer att tillfredsställa än vad de bidrar till och göra sig av med dem (Jones & Sasser, 1995). Dock bör hänsyn tas till att en ny kund kan kosta upp till tio gånger mer än bibehållandet av en befintlig kund vilket gör att utvärderingar kring hur befintliga kunder kan bli mer lojal även bör göras (Davis, Brodie, Lindgreen & Buchanan-Oliver, 2000).

Lönsamhetsanalyser kan bland annat göras på individuell nivå, segmenterad nivå eller utifrån kundens livstid. De mest förekommande lönsamhetsanalyser i teoretiska sammanhang utgår från individuell nivå (Guilding & McManus, 2002). För att utföra en noggrann lönsamhetsanalys på individuell kundnivå krävs detaljerad information kring de intäkter och kostnader som uppkommit mellan företaget och kunden. Intäkterna baseras främst på det pris företaget tar för produkten eller tjänsten medan kostnaden uppkommer då kunden nyttjar företagets resurser (Foster, Gupta & Sjoblom, 1996). För företag är det inga svårigheter att identifiera vilka intäkter en kund bidrar till, dock är det desto svårare att identifiera vilka kostnader som är förknippade med kunden eftersom dessa ofta ses som overheadkostnader. Kundlönsamhetsanalys på individuell nivå öppnar därför upp ögonen för i vilken utsträckning varje enskild kund förbrukar företagets resurser, vilket skapar möjligheter för företag att kontrollera kostnader, ta bättre beslut om priser och rabatter samt segmentera kunder (van Raij, Vernoiij & Trist, 2003).

Kundlönsamhetsanalyser har fått allt större uppmärksamhet på senare tid vilket bland annat antas bero på utvecklingen inom informationstekniken. I dagens samhälle har företag möjlighet att samla stora mängder information om majoriteten av den interaktion de har med kunder. En annan anledning till den ökade uppmärksamheten är ABC-kalkylering (van Raij, Vernoiij & Trist, 2003). ABC-kalkylering står för Activity Based Calculation och skiljer sig från tidigare kalkyleringsmetoder genom att den identifiera aktiviteter som skapar kostnader åt särskilda kostnadsdrivare. Ursprungligen var produkten den främsta kostnadsdrivaren, men via ABC-kalkyleringen blev det tydligt att även kunder skapar olika kostnader (Kaplan & Cooper, 1998). Norton och Cooper (1998) kom via resultat från ABC analyser fram till att 20 procent av företagets kunder är lönsamma, 70 procent av företagets kunder break-even medan 10 procent kostar mer för företaget att kvarhålla än vad de bidrar till.

## 2.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Enligt den teoretiska referensramen finns det både fördelar och nackdelar med de olika försäljningskanalerna och kombinationen av dessa. Det finns inget entydigt svar på vilken försäljningskanal som är den bästa eller huruvida multipla försäljningskanaler faktiskt bidrar till en konkurrensfördel för företag, utan det är upp till varje företag och dess företagsledare att ta beslut kring vilka försäljningskanaler de ska använda sig av.

Eftersom människor har olika preferenser kan kunderna bakom försäljningskanalerna skilja sig åt. Då behöver företagsledarna vara medvetna om vilka dessa kunder är och huruvida de är tillfredsställda med företaget eller inte. Som Norton och Cooper (1998) diskuterar har kunder olika påverkan på ett företags lönsamhet. Genom att analysera vilka ens lönsamma kunder är kan företag fokusera på de mest lönsamma kunderna istället för att slösa resurser på olönsamma kunder. Lojalitet anses vara en bidragande faktor som ökar kundlönsamhet. Kundlojalitet påverkas till stor del av hur tillfredsställda kunder är och som nämnts ovan finns det olika faktorer som påverkar kundtillfredsställelse.

## 3. METOD

### 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Positivismen och hermeneutiken är två exempel på samtida, vetenskapliga förhållningssätt. Positivismen är en naturvetenskaplig inriktning där verkligheten ses ur ett objektiva perspektiv. Forskare söker sanningen genom att verifiera det undersökta med mätningar och undersökningar. Dess motsats är den humanistiska inriktningen hermeneutik som ser verkligheten ur ett subjektivt perspektiv. För att förstå verkligheten behöver studier kring hur människor uppfattar den göras eftersom det är människorna som utformar verkligheten (Patel & Davidsson, 2011). Denna uppsats har hermeneutiken som vetenskaplig utgångspunkt eftersom den utgår från ett subjektivt perspektiv med respondenternas upplevelser och erfarenheter som grund för analys och slutsatser.

### 3.2 Undersökningssyfte

Beroende på en undersöknings inriktning kan dess syfte bland annat vara explorativt, deskriptivt eller hypotesprövande. Det explorativa syftet tar sin utgångspunkt i att fylla de kunskapsluckor som finns inom ett visst problemområde. Det deskriptiva syftet är istället beskrivande och fokuserar på att åstadkomma beskrivningar kring olika förhållanden som finns inom ett visst problemområde där en mängd kunskap redan existerar. Syftet kan även vara hypotesprövande, vilket är vanligt främst på de områden där kunskapsmängden är väldigt omfattande och där olika antaganden behöver prövas (Patel & Davidsson, 2011).

Denna uppsats har både ett explorativt och deskriptivt syfte. På grund av bristande kunskap kring svenska företagsledares syn på försäljningskanaler och kunder är denna uppsats av explorativt syfte. Utifrån befintlig teori på områden kring fördelar och nackdelar med olika typer av försäljningskanaler och kunders påverkan på ett företags lönsamhet har denna uppsats även ett deskriptivt syfte då beskrivningar av likheter och skillnader mellan teori och empiri kommer att göras.

### 3.3 Metodansats

Ett positivistiskt förhållningssätt är ofta förknippat med en deduktiv ansats och en kvantitativ undersökningsmetod, medan ett hermeneutiskt förhållningssätt övervägande utgår från ett induktivt förfarande och en kvantitativ undersökningsmetod. Genom en deduktiv ansats följer forskare bevisandets väg och utgår från befintliga teorier som prövas empiriskt. Det är istället upptäckandets väg som utmärker en induktiv ansats då forskare utifrån empirin formar ny teori. En kombination av dessa arbetssätt är en abduktiv ansats (Backman, 2008; Patel & Davidsson, 2011).

Eftersom uppsatsen har ett hermeneutiskt förhållningssätt präglas den huvudsakligen av en induktiv ansats. Uppsatsen utgår från företagsledarnas enskilda uppfattningar för att bilda uppfattningar och göra bedömningar om synen på försäljningskanaler och konsumenter inom klädbranschen med fokus på barnkläder.

### 3.4 Undersökningsmetod

En kvantitativ undersökningsmetod är lämpad då forskaren har goda kunskaper om det som ska studeras. Resultatet presenteras ofta i form av siffror och kan exempelvis beröra hur frekvent något förekommer. De data som tas fram med en kvantitativ metod behandlas likvärdigt. En kvalitativ undersökningsmetod, å andra sidan, är mer lämpad då kunskap om problemområdet inte är fullständig. Den kvalitativa metoden utgörs främst av ord, symboler och handlingar. (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007).

Eftersom kunskap kring de problemfrågor som ligger till grund för denna uppsats är bristfällig är den kvalitativa undersökningsmetoden mer lämpad. Genom respondenternas tankar och spekulationer skapas en djupare förståelse för deras syn på försäljningskanaler och kunder vilket inte hade varit lika tydligt om en kvantitativ metod hade använts.

### 3.7 Urval

På grund av att en djupare förståelse för uppsatsens problemfrågor har eftersökts har urval av både bransch, företag och respondenter varit väsentliga i denna uppsats.

#### 3.7.1 Bransch

En bransch som ständigt utvecklas och där konkurrensen mellan företag är stor är klädbranschen. Under januari till september i år har försäljningen av kläder minskat med två procent i jämförelse med år 2011, men under september månad vände försäljningen igen (Sandow, 2012). Trots denna minskning av klädförsäljningen under år 2012 är kläder något som ständigt konsumeras i stora mängder. Det är en bransch som alla kan relatera till eftersom alla har behov av kläder. Detta gjorde att denna bransch passade utmärkt att studera. Dessutom är kläder en produkt som kan säljas över olika försäljningskanaler vilket lämpar sig väl till uppsatsens problemfrågor.

#### 3.7.2 Företag

Klädbranschen är en omfattande bransch där företag ibland väljer att satsa på försäljning till en viss målgrupp. Inom branschen är det specifikt barnkläder som har vuxit radikalt på senare år. Under 2008 handlades det i Sverige barnkläder för 4,1 miljarder kronor vilket kan jämföras med 2,5 miljarder kronor tio år tidigare (Eriksson, 2008). Antalet svenska företag som är verksamma inom försäljningen av barnkläder har dessutom ökat desto mer under de senaste femton åren. Dessa faktorer har medverkat till det faktum att företagen i uppsatsen är verksamma inom försäljning av barnkläder. Vissa kriterier har varit essentiella vid val av företag. Dels var det viktigt att företagen både startades och i nuläget är verksamma i Sverige eftersom uppsatsen endast berör denna marknad. Dessutom valdes företagen efter de försäljningskanaler som de använder sig av för att en balans skulle finnas mellan de fyra försäljningskanalerna som diskuteras i uppsatsen. Slutligen gjordes en avgränsning att företagen inte fick vara grundade före år 2003. Denna avgränsning gjordes för att det inte skulle vara för stora åldersskillnader mellan företagen eftersom omvärldens yttre påverkan genom utveckling av exempelvis teknologin inte skulle vara alltför stor.

### 3.7.3 Respondenter

Att respondenterna skulle varit delaktiga under uppstartsfasen av företaget och fortfarande vara aktiva i företaget var ett viktigt kriterium för uppsatsen. Detta på grund av att de kan bistå med en helhetsbild både kring hur deras tankar kring både försäljningskanaler och kunder såg ut under uppstartsfasen av företaget samt hur de ser ut i dagsläget. Uppsatsens respondenter presenteras nedan i tabell 3:1.

Företag	Respondent	Typ av intervju	Datum
Cloo Collection	Maria Lofjärd	Göteborg – personlig intervju	2012-12-18
Geggamoja	Sara Marmsjö & Anna Rietz	Stockholm – personlig intervju	2012-12-04
Lobilo	Anna Nordqvist	Telefonintervju	2012-12-13
Lundmyr of Sweden	Mia Lundmyr	Telefonintervju	2012-12-11
Me&I	Susan Li Engvall	Telefonintervju	2012-12-07
My Only	Andreas Jonsson	Telefonintervju	2012-12-11
Nova Star	Christer Aldero	Göteborg – personlig intervju	2012-12-18
Rabido	Malin Broomé	Telefonintervju	2012-12-13
Rockefella	Sofia Renck	Telefonintervju	2012-12-13

Tabell 3:1 Presentation av utvalda företag, respondenter, typ av intervju och datum då intervjuerna genomfördes.

### 3.5 Datainsamling

Datainsamling kan antingen ske via primärkällor eller sekundärkällor. Primärkällor kännetecknas av att informationen kommer från en person som själv har deltagit eller varit delaktig av något. Primärdata utgörs vanligtvis av intervjuer eller enkäter. Sekundärdata är istället befintlig information som har samlats in tidigare till ett annat ändamål (Jacobsen, 2002).

#### 3.5.1 Primärdata - intervjuer

Den primärdata som främst används i denna uppsats är personliga intervjuer och telefonintervjuer (tabell 3:1). Intervjuer kan antingen vara av strukturerad eller ostrukturerad karaktär. Ostrukturerade intervjuer passar bra då syftet är explorativt och då ökad förståelse för respondentens erfarenheter och synsätt eftersöks. Om det istället är en kvantitativ bild över respondenternas åsikter som eftersöks lämpar sig en strukturerad intervju bättre. Genom att ställa samma frågor till respondenterna och be dem svara med samma typ av svar ges en överblick av respondenternas attityder och värderingar (Ruane, 2006).

Ambitionen med uppsatsen var från början att huvuddelen av all primärdata främst skulle vara personliga intervjuer, men på grund av tidsbrist hos respondenterna var det smidigare för majoriteten av dem att genomföra intervjun över telefon. Intervjuerna var ostrukturerade med viss struktur för att respondenterna skulle dela med sig av sin individuella syn på

försäljningskanaler och konsumenter. En intervjuguide utformades som berörde de aspekter som ansågs som väsentliga för denna uppsats (Bilaga 1). Dock skickades en kortare version av denna ut till majoriteten av respondenterna innan intervjun (Bilaga 2). Anledningen till att den kortare versionen skickades ut istället för den ursprungliga intervjuguiden var främst för att en intervjuguide med alltför utförliga frågor ansågs styra respondenterna för mycket vilket hämmar deras berättelser. Intervjufrågorna berörde frågor som var relevanta utifrån uppsatsens syfte och problemfrågor. Frågorna utvecklades ur ren nyfikenhet, men innan de skickades iväg till respondenterna verifierades att befintlig, relevant teori fanns att tillhandahålla för vidare utveckling. Dessutom godkändes frågorna av Krister Bredmar, som är handledare till denna uppsats, innan de skickades till respondenterna.

De personliga intervjuerna spelades in efter samtycke från respondenterna. Detta möjliggjorde att ett större fokus kunde läggas på interaktionen med respondenterna eftersom inga anteckningar behövde göras under intervjun. Efter intervjun transkriberades materialet och sedan valdes de mest relevanta delarna ut och presenterades i empirin. Telefonintervjuerna, å andra sidan, kunde inte spelas in eftersom denna möjlighet saknades. Istället gjordes anteckningar under intervjun vilket respondenterna var medvetna om och visade stor hänsyn till. De upprepade relevanta och essentiella bitar för att inte några feltolkningar skulle göras.

### 3.5.2 Sekundärdata

De sekundärdata som har använts till denna uppsats är främst akademisk litteratur och vetenskapliga artiklar. Dessa har legat som grund för den teoretiska referensramen och genom att jämföra teorin med empirin har analysen utformats. I den mån det har varit möjligt har alltid ursprungskällan använts för att säkerställa att källan inte är vinklad.

Datainsamlingen av sekundärkällorna har tagits fram via Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsida och dess katalog GUNDA samt Libris. De vetenskapliga artiklarna har tagits fram från bland annat JSTOR och Science Direct. För att hitta inspiration har även Google Scholar används i en första fas. De sökord som har använts är:

- Shopping motivations
- Buyer-seller
- Direct selling
- Electronic commerce
- Internet
- Customer satisfaction
- Customer loyalty
- Customer profitability
- Customer accounting

### 3.8 Studiens trovärdighet

Huruvida studien är trovärdig eller inte avgörs utifrån både studiens validitet och dess reliabilitet. Validitet innebär att vi mäter det som vi avser att mäta och begreppet kan delas upp i två delar, intern validitet och extern validitet. Intern validitet handlar om huruvida studiens resultat relaterar till det forskaren påstår att det relaterar till, det vill säga att en okontrollerad extern faktor inte har

påverkat resultatet. Extern validitet berör möjligheten till att applicera studiens resultat till andra individer och sammanhang. Reliabilitet används för att beskriva hur mätsäkra de instrument som används till genomförandet av studien är. För att studiens reliabilitet ska vara hög bör avsaknaden av slumpmässiga eller osystematiska fel förekomma och möjligheten att upprepa studien och få samma resultat ska vara möjligt (Esaiasson, et al., 2007).

Studiens inre validitet anses vara hög eftersom empirin som ligger till grund för både analysen och slutsatsen är grundade i personliga intervjuer med företagsledare. Det är deras erfarenheter som återspeglas i denna uppsats vilket bidrar till att det är deras berättelser, istället för okontrollerade externa faktorer, som bygger upp den verklighet som diskuteras i uppsatsen. Avseende yttre validitet kan detta ifrågasättas eftersom den verklighet som återberättas av företagsledarna är deras egen. Att applicera denna till andra individer och sammanhang kan vara problematiskt om dessa individer och sammanhang befinner sig för långt från de situationer som återberättas av respondenterna. Exempelvis kan försäljning av mat via olika försäljningskanaler skilja sig från försäljning av barnkläder. Likaså kan skillnader förekomma kring företagsledarnas syn på både försäljningskanaler och kunder beroende på vilken bransch de är verksamma i.

Avseende uppsatsens reliabilitet är det främst under insamlingen av primärdata som reliabiliteten kan brista. Respondenterna har stor påverkan på denna uppsats eftersom deras erfarenheter ligger som grund för vidare utveckling. För att stärka reliabiliteten skickades en intervjuguide till majoriteten av respondenterna inför intervjun vilket gjorde att de hade möjlighet att förbereda sig och resonera kring sina svar. Det är mycket möjligt att svaren skulle bli liknande om respondenterna skulle få samma intervjuguide skickad till sig igen, dock hämmas reliabiliteten av att företagsledarna förmodligen blir några erfarenheter rikare under tidens gång vilket kan påverka deras syn på både försäljningskanaler och kunder.



## 4. EMPIRI

---

*Inledningsvis i detta kapitel presenteras de nio företag och företagsledare som intervjuades till denna uppsats. Sedan presenteras det empiriska material utifrån de genomförda intervjuerna.*

---

### 4.1 Företagspresentation

Cloo Collection grundades 2011 av Maria Lofjård. Maria hade från början hjälp av två investerare vilket gjorde att hon kunde köpa in en första uppsättning av plaggen som hon sålde via en webbutik. Via webbutiken fick hon en uppsättning av återförsäljare som kontaktade henne, men hon kontaktade även en del återförsäljare själv. Maria driver idag Cloo Collection på egen hand och hon arbetar på sidan av med andra jobb fram tills företaget kommer igång ordentligt.

Geggamoja grundades 2008 av systrarna Anna Rietz och Sara Marmsjö. Geggamojas historia började dock redan 2006 då Anna startade en secondhandbutik där hon bland annat sålde egendesignade barnkläder. Intresset för plaggen ökade snabbt och återförsäljare tog kontakt med Anna för att få sälja hennes kläder. 2008 hade efterfrågan ökat avsevärt och då valde Anna och Sara att satsa helhjärtat på företaget. 2011 omsatte Geggamoja 12 miljoner kronor och i dagsläget använder de sig av återförsäljare, egna fysiska butiker och elektronisk handel som försäljningskanaler.

Lobilo grundades 2010 av Anna Nordqvist och hon driver idag företaget på egen hand. I uppstartsfasen använde Anna en webbsida där slutkonsumenter kunde maila henne direkt om de var intresserade av att köpa hennes produkter, dock var det ingen riktig webbutik. Att använda sig av återförsäljare var istället Lobilos första stora försäljningskanal. Anna brukar kontakta återförsäljare som ligger i de trakter där hon vill sälja sina produkter. Ofta är det dock återförsäljarna som kontaktar henne. Hon håller i dagsläget på att starta upp en webbutik som en andra försäljningskanal.

Lundmyr of Sweden grundades 2004 av Mia Lundmyr. Att använda sig av återförsäljare var ett självklart val för Mia eftersom hon snabbt ville komma upp i stora volymer. Hon skapade därefter en webbsida där återförsäljarna kunde lägga sina beställningar. Denna utvecklades till att även slutkonsumenter kunde handla direkt från Lundmyr of Sweden. Idag har Ludmyr of Sweden sju anställda och omsatte 2011 ungefär 11,5 miljoner kronor.

Me&I grundades 2004 av Susan Li Engvall och Helene Nyrell. Både Susan och Helene ville göra något stort, kunna bestämma över sin egen tid och sköta all distribution själva. Därför valde de att satsa på försäljning av barnkläder via homepartyn. Hösten 2004 hade de 30 säljare runt om i Sverige och idag har de över 750 säljare i Sverige, Norge, Finland, England och Tyskland. 2010 valde de att även starta en webboutlet där de säljer ut restsortiment från tidigare kollektioner.

My Only är ett nystartat företag som kom igång ordentligt under april 2012. Grundarna är Åsa och Andreas Jonsson som ville starta något ihop. Både Andreas

och Åsa har jobb vid sidan av My Only, men förhoppningen är att Åsa ska kunna gå ner i tjänst på sitt jobb och fokusera mer på My Only i takt med att de växer och får fler återförsäljare. Utöver återförsäljare har de även en webbutik och använder sig till viss del av homepartyn.

Nova Star är ett familjeföretag som drivs av Helena Orlenius, Lovisa Aldero, Christer Aldero och deras familjer. Helena sydde plagg åt sina egna barn och kläderna blev uppmärksammade av återförsäljare. Helena började på så sätt sy upp åt återförsäljare och grundade Nova Star 2004. När andra kollektionen lanserades tog hon hjälp av sin syster Lovisa och hennes familj. Nova Star använder sig bara av återförsäljare och har över 100 återförsäljare i Sverige.

Rabdido grundades 2006 av Malin Broomé. I samma period som Malin startade Rabdido gick det dåligt för små barnbutiker i Sverige på grund av att stora kedjor som H&M och Lindex började producera desto mer barnkläder. Samtidigt var direktförsäljning en ny het trend med få aktörer på marknaden. Malin valde därför att satsa på homeparty som första försäljningskanal och har utöver detta även en webboutlet där restlager från föregående kollektioner säljs. Malin har till sin hjälp tre personer som arbetar heltid på Rabdido.

Rockefella grundades 2007 av Sofia Renck och Wenche Özdemir. Sofia och Wenche ville bygga upp någonting själva från grunden och skapa ett varumärke. Sedan start arbetar både Sofia och Wenche aktivt i bolaget och har till sin hjälp extrapersonal som jobbar i butiken i Stockholm vid behov. I dagsläget använder sig Rockefella av återförsäljare och butiker. De har även haft en webbutik, men denna valde de att lägga ner.

En sammanfattning av respondenterna och de försäljningskanaler de använder sig av i dagsläget visas i tabell 4:1. Observera att Lobilo i dagsläget inte nyttjar en webbutik utan denna är under uppbyggnad.

Företag	Fysisk butik	Återförsäljare	Direkthandel	Elektronisk handel
Cloo Collection		X		X
Geggamoja	X	X		X
Lobilo		X		(X)
Lundmyr		X		X
Me&I			X	X
My Only		X	X	X
Nova Star		X		
Rabdido			X	X
Rockefella	X	X		

Tabell 4:1 Presentation av företagen och de försäljningskanaler som de använder sig av.

## 4.2 Fysiska butiker

Av de nio företag som medverkat i denna uppsats är det endast Geggamoja och Rockefeller som använder sig av fysiska butiker som försäljningskanal. Både Geggamoja och Rockefeller har två butiker vardera, varav en av dem ligger i anslutning till deras lager, medan den andra ligger i centrala delar av Stockholm.

Rockefellas fysiska butiker har vuxit fram under årens gång. De var i behov av ett kontor och showroom i Stockholm och valde att nyttja lokalen fullt ut och även använda den som butik riktad mot slutkonsumenter. I butiken visar de upp hela kollektionen för slutkonsumenten, som annars endast får ta del av ett mindre utbud hos återförsäljarna eftersom återförsäljarna inte alltid köper in hela kollektioner. Dessutom kan de via fysiska butiker bli av med sådana produkter som de inte längre får sålt till återförsäljarna. Den andra butiken ligger i anknäring till deras lager och fungerar huvudsakligen som en outlet.

Enligt Geggamoja är butikerna inte några kassakor, men de går runt och många ser dem. Butiken i centrala Stockholm fungerar i princip som ett PR-fönster. Även Geggamoja valde att ha slutkundsförsäljning via egna butiker eftersom de får möjlighet att visa upp hela deras sortiment för den konsument som föredrar att handla i butik. Dessutom är fördelen med att ha slutkundsförsäljning att kunderna betalar direkt, till skillnad från återförsäljare som gärna vill ha 30 dagar betalningstid. Det är slutkonsumenterna som har bidragit till att Geggamoja har klarat sig så pass bra likviditetsmässigt. Ytterligare en fördel enligt Anna Rietz och Sara Marmsjö är möjligheten till direktkontakt med slutkonsumenten via fysiska butiker. Anna och Sara anser att de lär sig väldigt mycket av slutkonsumenten i jämförelse med återförsäljarna. De kommer nära inpå kunden och slipper de mellansteg som de har med övriga försäljningskanaler.

Majoriteten av de övriga respondenterna tycker att det vore kul att driva en egen butik i framtiden. Både Mia Lundmyr och Susan Li Engvall nämner att de är intresserad av att ha en flagskeppsbutik i en storstad för att visa upp deras varumärke. Mia Lundmyr nämner att fördelarna med en egen fysisk butik är möjligheten att experimentera innan en ny kollektion släpps för att se om produkterna säljer innan de produceras. Butiken kan även ge inspiration till återförsäljare om hur varumärket bäst kan exponeras. Dessutom får företaget direktkontakt med slutkonsumenten vilket ger både dem och slutkonsumenten snabbare återkoppling. Dock nämner Mia Lundmyr att det är väldigt dålig PR om butiken måste stängas ner.

Varken Maria Lofjärd eller Christer Aldero såg fysiska butiker som en aktuell försäljningskanal i uppstarten av företaget främst på grund av att utbudet av kläder är väldigt litet då. Fysiska butiker kräver dessutom mycket tid, kraft och energi enligt Christer Aldero. Maria Lofjärd nämner att det finns stora risker och kostnader med att ha en butik som många ser. Butiker binder mycket kapital som höga lokalhyror, administrationsarbete och personalkostnader, vilket gör att företaget ligger ute med höga kostnader. Denna uppfattning delas av de övriga respondenterna och ses som den främsta orsaken till att fysiska butiker är en större risk än övriga försäljningskanaler. Anna Nordqvist nämner att alltfler

återförsäljare har tvingats stänga ner sina butiker, vilket hon tycker tyder på att det är en riskabel tid att starta en egen butik på.

Ytterligare negativa aspekter som nämnts av respondenterna är att en egen fysisk butik är väldigt tidskrävande. Susan Li Engvall nämner att ingen möjlighet att styra över sin egen tid ges eftersom det alltid måste finnas personal på plats under butikens öppettider. Andreas Jonsson tror att det är svårt att lyckas driva en framgångsrik butik utan ett starkt varumärke. En medvetenhet kring varumärket måste först byggas upp innan det kan vara lönt att öppna en butik.

Malin Broomé är den enda bland respondenterna som inte har något intresse att starta en egen fysisk butik i framtiden. Detta främst för att hon inte tror att det är möjligt att ha en egen fysisk butik om kläderna inte ska kosta mer än 300 kronor styck. Butiken kommer att bidra till en prisökning på kläderna vilket i sin tur kommer leda till att företaget förlorar många kunder.

### 4.3 Återförsäljare

Samtliga respondenter förutom Rabdido och Me&I använder sig i dagsläget av återförsäljare som försäljningskanal. En av fördelarna med återförsäljare är att de bidrar till att leverantörerna kan komma upp i stora försäljningsvolym. För Mia Lundmyr blev återförsäljare ett självklart val eftersom "...de köper in större kvantiteter och investerar mer. Har man tio återförsäljare och de köper in 48 plagg var kommer man upp i 480 plagg. Har man tio slutkunder köper de vanligtvis bara ett plagg, vilket innebär att endast tio plagg blir sålda".<sup>1</sup>

Ytterligare fördelar med återförsäljare är att de bidrar till att leverantörerna når ut till en bredare kundkrets. Anna Nordqvist nämner att hon aldrig på egen hand hade kunnat nå ut till lika många slutkonsumenter som återförsäljarna gör på så kort tid. Andreas Jonsson anser att My Onlys största utmaning är att komma ut på marknaden, därför vill de ha många återförsäljare som kan hjälpa dem att nå ut till en större kundkrets. Återförsäljarna når ut till fler och skapar på så sätt kännedom om varumärket.

Maria Lofjärd anser att det är väldigt smidigt för slutkonsumenter att använda sig av återförsäljare eftersom de kan köpa lite av varje från olika varumärken. Maria nämner dock att användandet av återförsäljare ruckar på marginalerna eftersom återförsäljare ska ha reducerade priser på kläderna. Denna kostnad ser Maria som en marknadsföringskostnad eftersom återförsäljarna bidrar till att marknadsföra produkterna både till slutkonsumenter och till andra återförsäljare. Maria nämner att många av hennes återförsäljare har kontaktat henne efter att ha sett hennes produkter hos andra återförsäljare.

Nova Star är det företag som endast använder sig av återförsäljare som försäljningskanal. Detta främst på grund av att de inte vill konkurrera med återförsäljarna genom att använda ytterligare försäljningskanaler. De vill även

---

<sup>1</sup> Lundmyr, Mia; företagsledare på Lundmyr of Sweden AB. Telefonintervju 2012-12-11.

vara de bästa leverantörerna åt deras återförsäljare eftersom de anser att återförsäljarna på så sätt blir mer lojala och tillfredsställda gentemot dem. Nova Star väljer bland annat att lagerföra produkter åt återförsäljarna, vilket innebär att återförsäljarna inte behöver ta några risker eftersom de inte behöver köpa upp stora lager av Nova Stars kläder, utan kan fylla på när de behöver. Detta är å andra sidan en risk för Nova Star eftersom de har märkt att många återförsäljare har sålt slut på deras varor, men inte fyller på eftersom de inte har något köptvång hos dem.

Anna Rietz och Sara Marmsjö nämner att det finns de återförsäljare som köper mycket av deras utbud, men det finns även de som bara köper mössor och bodyisar. De som köper ett knapert utbud ställer ändå krav på Geggamoja. Enligt Sara kan det vara så att "en liten återförsäljare tar mer resurser än vad den ger".<sup>2</sup> Anna och Sara tror även att företag som endast använder sig av återförsäljare begränsar kontakten med slutkonsumenten. De tror inte att de stora återförsäljarna känner till vilka deras kunder är eftersom de ofta erbjuder ett brett sortiment. Detta bidrar till att Anna och Sara i sin tur inte får någon korrekt återkoppling från återförsäljarna om deras slutkunder.

Rabdido och Me&I är de företag som har valt att inte använda sig av återförsäljare som försäljningskanal. Gemensamt för dessa företag är att de båda primärt använder sig av direkthandel. Me&I valde att avstå från återförsäljare eftersom de själva ville ha kontroll över distributionen och inte vara beroende av någon annan. För Rabdido har återförsäljare inte varit aktuellt tidigare, men på senaste tid har de diskuterat det desto mer eftersom de vill nå ut till fler kunder. Därför skulle återförsäljare som försäljningskanal definitivt kunna vara aktuellt på den utländska marknaden för Rabdido, men dock inte i Sverige eftersom de inte vill konkurrerar med befintliga försäljningskanaler.

#### 4.4 Direkthandel

Me&I och Rabdido har direkthandel, med fokus på homeparty, som primär försäljningskanal, medan My Only använder sig av homeparty som ett tillfälligt komplement till övriga försäljningskanaler för att sprida kännedom om varumärket i uppstartsfasen av företaget.

Susan Li Engvall anser att direktförsäljning har en stor styrka i dess service eftersom direktsäljarna fungerar som personliga shoppingassistenter till deras kunder. De hjälper slutkonsumenten att hitta rätt produkter under avslappnade förhållanden där kunderna kan ses när det passar dem. Malin Broomé anser att småbarnsföräldrar är väldigt stressade vilket gör homepartyn till en bra försäljningskanal. Susan Li Engvall nämner även att de inte behöver lägga pengar på att marknadsföra Me&I eftersom de har över 750 säljare i fem länder som ständigt marknadsför dem genom att prata gott om varumärket.

---

<sup>2</sup> Sara Marmsjö och Anna Rietz; företagsledare på Geggamoja. Personlig intervju i Stockholm 2012-12-04.

För både Rabdido och Me&I är en av de mest essentiella bitarna att direktsäljarna är lämpliga för arbetet. Susan Li Engvall berättar att det sedan dag ett har varit viktigt för Me&I att direktsäljarna är "rätt tjejer, det vill säga trendiga och heta mammor som folk i grannområdet vill förknippas med".<sup>3</sup> Detta på grund av att de ska förmedla varumärket Me&I som hett och trendigt. Malin Broomé anser att det är en tuff utmaning att rekrytera bra säljare, särskilt i de delar av landet där de själva inte befinner sig. Ytterligare en nackdel, enligt Malin, är att hon som företagsledare ofta fungerar som en slags hobbypsykolog för de säljare som det inte går särskilt bra för. Hon är osäker på om dessa direktsäljare har valt att arbeta med homepartyn för att de tycker att det är roligt med försäljning eller endast för att de behöver någon att prata med om sina vardagliga problem.

Malin Broomé anser även att det svårt att avgöra vem ens kunder är och vad de kommer att handla eftersom det beror på vem direktsäljaren har samlat ihop till homepartyt. Det gör det svårt att avgöra hur stora kvantiteter de behöver köpa in av varje storlek. Dessutom är det svårt att förutse vilka plagg som blir populära och vilka som inte kommer att bli sålda. Susan Li Engvall anser att det även är en svårighet att behålla de kunder som handlar av en direktsäljare som väljer att sluta. När en direktsäljare hos Me&I slutar har denne valmöjligheten att välja mellan att lämna ifrån sig sitt kundregister till Me&I eller att behålla det. Väljer direktsäljaren att inte lämna ifrån sig kundregistret är risken stor att Me&I går miste om dessa kunder, om slutkonsumenten inte väljer att ta kontakt med Me&I på egen hand. Rabdido, å andra sidan, har alltid tillgång till deras direktsäljares kundregister. Detta innebär att om en direktsäljare väljer att sluta hos dem kan de vända sig till dennes kunder och erbjuda dem en ny säljare eller hänvisa dem till deras webboutlet.

Både Maria Lofjård, Mia Lundmyr och Anna Lundqvist nämner att de är medvetna om att direktförsäljning av barnkläder via homepartyn har varit ett framgångsrikt koncept. Trots detta skulle ingen av dem vilja använda sig av direktförsäljning som försäljningskanal främst eftersom de själva inte skulle kunna delta på ett homeparty. Mia Lundmyr och Sofia Renck nämner dessutom att de valde att inte satsa på direktförsäljning eftersom de saknar kunskap om den försäljningskanalen. Maria Lofjård nämner att hon känner sig "personligen obekvämt att skapa en situation där folk känner sig pressade att köpa".<sup>4</sup> Dock har Marias investerare bollat om idén att satsa på homepartyn via direktsäljare på de områden där Maria inte befinner sig. Fokus hade främst lagts på storstäder. Direktsäljarna skulle i sådana fall sälja på provision, vilket är ett bekvämt sätt eftersom Maria inte behöver ta några stora risker. Malin Broomé nämner dock att Rabdido inte har varit framgångsrika i storstäder som Stockholm, Göteborg och Malmö, utan att homepartyn för dem är mest framgångsrikt i mindre städer.

---

<sup>3</sup> Engvall, Susan Li; företagsledare på Me&I. Telefonintervju 2012-12-07.

<sup>4</sup> Lofjård, Maria; företagsledare Cloo Collection. Personlig intervju i Göteborg 2012-12-18.

#### 4.5 Elektronisk handel

Majoriteten av respondenterna som använder sig av elektronisk handel erbjuder slutkonsumenterna hela deras utbud via en webbutik. Rabdido och Me&I erbjuder delar av sitt sortiment via en webboutlet, och Nova Star avstår helt från att bedriva egen försäljning via webben. Enligt respondenterna är de främsta fördelarna med elektronisk handel de högre intäkterna som uppstår då försäljningen sker direkt till slutkonsumenter eftersom de betalar fullt pris för produkterna, till skillnad från exempelvis återförsäljarna som vill ha marginal på produkterna. Enligt Mia Lundmyr fungerar webbutiken även som ett bra verktyg som visar vad kunderna handlar. Genom att använda webbutiken som ett kundunderlag kan de på Lundmyr of Sweden till exempel se att många kunder i Skövde handlar ett visst plagg, och på så sätt kan de tipsa återförsäljaren att ta in det plagget i deras sortiment.

Trots att webbutiken är den försäljningskanal som ger högst marginal för leverantörerna menar både Anna Nordqvist och Andreas Jonsson att de inte hade klarat sig med endast en webbutik eftersom de inte kommer upp i den volymmängd som krävs för att företaget ska vara lönsamt. Maria Lofjärd anser att det är svårt att motivera för kunder varför de ska handla via Cloo Collections webbutik eftersom det är samma pris som hos återförsäljarna, men med mindre utbud för konsumenten.

Christer Aldero och de andra på Nova Star har funderat på att öppna en egen webbutik, men väljer fortfarande att inte göra det. De är medvetna om fördelar så som möjligheten till att visa upp hela kollektioner ges och att Nova Star blir tillgängligt för alla. Dock tror de att det kommer att påverka återförsäljarna negativt eftersom de förmodligen inte kommer att sälja lika mycket. Malin Broomé anser att det finns en rad fördelar med en webbutik, dock nöjer de sig med att ha en webboutlet på Rabdido med produkter som inte har sålt på homepartyna. De har inte hela utbudet på webbutiken eftersom de fortfarande vill hålla kvar exklusiviteten med homepartyn.

Me&I har även de en webboutlet med syftet att tömma deras varulager inför kommande säsong. Innan webboutleten startades använde de sig av reor och kampanjer på homepartyna för att bli av med deras restlager. Om de ska starta en webbutik med hela sortimentet eller inte är en diskussion som ständigt förs på kontoret. Det skulle inte kosta dem mycket pengar eller tid i jämförelse med de intäkter som kan tänkas uppkomma via en webbutik, dock finns det några negativa aspekter med elektronisk handel för Me&I. Dels rädslan över konkurrensen med säljarna samt att webbutiken kräver mycket högre marknadsföringskostnader. Deras 750 säljare pratar gott om Me&I konstant utan att det kostar företaget mycket pengar. Susan Li Engvall tror att webbutiker kräver ständig annonsering för att synas. De har märkt att när de gjort reklam om deras webboutlet har deras besöksantal stigit de närmsta dagarna för att sedan återgå till det normala. Därför behöver företag ständigt annonsera för att locka kunder till webbutiker, vilket är förknippat med höga kostnader.

Sofia Renck och Wenche Özdemir använde sig av en webbutik vid uppstarten av Rockefella, dock tyckte de att webbsidan var väldigt rörig att styra och det

krävdes mycket runtomkring för att det skulle fungera. Det krävs bland annat ett bra ordersystem, bra betalsystem, bra service och att företaget ligger högt på Googles sökordsoptimering. Det var alldeles för mycket för dem att styra med, vilket gjorde att de valde att lägga ner webbutiken och fokuserad istället helt på återförsäljare. Deras återförsäljare har webbutiker som är kända och populära, därför ansåg de att det var bättre att lämna försäljning via webben till återförsäljarna eftersom de vet vad som krävs för att få det att fungera.

#### 4.6 Kombinerade försäljningskanaler

Samtliga respondenter är ense om att viss konkurrens kan uppstå vid användandet av multipla försäljningskanaler. Det är enligt dem främst kombinationen av en egen webbutik och återförsäljare eller direkthandel där konkurrensen kan uppstå.

Enligt Christer Aldero var det en trend att sälja på alla kanaler för några år sedan, men han tror inte att barnklädbranschen klarar av det. Han anser att barnkläder inte har samma modegrad som vuxenkläder vilket gör att kläderna kan säljas under längre tid, vilket i sin tur gör kläderna mer priskänsliga. "Branschen är för känslig. Den klarar inte av för stora volymer, för det gör att de fysiska butikerna tappar. Då riskera du att åka ut ur bra butiker".<sup>5</sup> Alltså är rädslan att förlora värdefulla återförsäljare stor. Mia Lundmyr nämner att återförsäljarna i början var rädda att webbutiken skulle konkurrera med dem, men Mia var tydlig med att den är ett komplement som finns till för att skapa en efterfrågan av Lundmyr of Sweden-kläder.

Enligt Sara Marmsjö och Anna Rietz är återförsäljarna väl medvetna om att Geggamoja jobbar med multipla försäljningskanaler, alltså är det upp till återförsäljarna hur de väljer att tacklas med det. De föredrar att arbeta med multipla försäljningskanaler eftersom de känner att de lär sig mycket av slutkonsumenten via deras fysiska butiker och webbutik, samtidigt som de lär sig mycket direkt från återförsäljarna. Kombinationen återförsäljare och försäljning direkt till slutkonsument har dessutom gjort att de klarar sig bra likviditetsmässigt. Dock anser de att de är väldigt måna om att tänka på sina återförsäljare, ibland kanske lite för mycket. För några år sedan ville Anna och Sara utveckla ett klädesplagg till att även äldre barn skulle kunna använda plagget eftersom de från slutkonsumenterna märkt ett större behov. Deras återförsäljare trodde dock inte på detta plagg och valde att inte köpa in det. Trots den negativa återkopplingen från återförsäljarna valde Anna och Sara att satsa på plagget via deras andra försäljningskanaler. Plagget blev en succé bland slutkonsumenterna, vilket ledde till att de började höra av sig till återförsäljarna om förfrågningar på plagget.

Maria Lofjärd anser att webbutiken och återförsäljarna som hon arbetar med konkurrerar till viss del. Hade Cloo Collection inte funnits hos några andra återförsäljare kanske fler hade handlat kläderna direkt från hennes webbshop

---

<sup>5</sup> Aldero, Christer; företagsledare Nova Star. Personlig intervju i Göteborg 12-12-18.



istället. Å andra sidan hade hon inte fått lika mycket publicitet. Andreas Jonsson menar att försäljningskanalerna inte konkurrerar med varandra om de sköts på rätt sätt. För att lyckas med en webbutik anser Andreas att det handlar om att erbjuda något unikt. De har dock inte kommit fram till hur de ska få kombinationen att fungera på bästa sätt för My Only, utan de jobbar på att hitta en bra lösning för att försäljningskanalerna ska fungera som ett komplement. Anna Nordqvist anser att det är viktigt att webbutiken matchar både de priser och kampanjer som återförsäljarna har för att försäljningskanalerna inte ska konkurrera med varandra. Då Rockefeller använde sig av en webbutik ansåg de inte att de konkurrerade med återförsäljarna. Sofia Renck är dock fundersam kring om de kanske hade konkurrerat idag, i de fall då antingen webbutiken eller återförsäljarna rear ut produkterna. Det skulle ha kunnat leda till ett priskrig mellan dem vilket hade påverkat varumärket Rockefeller negativt.

Sofia Renck och Wenche Özdemir känner inte att deras butiker och återförsäljarna konkurrerar med varandra eftersom utbudet av kläder skiljer sig mellan butikerna och återförsäljarna vilket gör försäljningskanalerna unika var för sig. Malin Broomé är enig om att konkurrensen mellan försäljningskanalerna blir mindre eftersom utbudet varierar. Hon tror att om utbudet hade varit detsamma hade det främst påverkat homepartyna negativt.

Susan Li Engvall anser att deras webboutlet och homepartyna verkligen kompletterar varandra. Dock känner vissa direktsäljare att de konkurrerar med webboutleten på grund av att de varor de säljer i slutet av säsongen reas på webboutleten kort tid efter. Direktsäljarna tror att detta leder till att medvetna kunder låter bli att handla av dem och istället vänder sig direkt till webben. Införande av en webbutik som erbjuder hela Me&Is sortiment är något som diskuteras flitigt, dock känner de att det går väldigt bra för dem just nu eftersom de är väldigt lönsamma och växer ständigt. Därför anser de att de inte behöver rucka på ett bra koncept. Om det skulle gå sämre någon gång framöver kanske det är läge att börja titta på att erbjuda hela sortimentet på webben. Då är det främst direktsäljarnas rädsla över konkurrensen med webbutiken som är den största utmaningen. Susan Li Engvall anser dock att problemet med säljarnas rädsla om konkurrens skulle kunna lösas genom att säljarna får en viss kickback från försäljningen som sker över webbutiken.

#### 4.7 Kunderna bakom försäljningskanalerna

Mia Lundmyr anser att Lundmyr of Swedens slutkonsumenter finns i hela Sverige och att de inte skiljer sig åt beroende på om de handlar via återförsäljare eller via deras webbutik. De har ingen direkt mätning på vilka som handlar mest, dock har de statistik på hur många barn som föds årligen och hur många barn som finns i deras kundgrupp. Sedan vet de även hur många plagg de omsätter per år och kan på så sätt räkna ut hur många produkter som omsätts per kund. Malin Broomé, å andra sidan, vet att de som köper kläder från Rabdido främst är människor som bor utanför städerna. Enligt Malin är det inte svårt att se vart deras kunder är segmenterade eftersom de märker vart deras säljare håller till och vart säljarna är framgångsrika. De har provat att ha säljare både i Stockholm,

Göteborg och Malmö, men det fungerade inte alls bra. Det är istället säljarna i småorter som är framgångsrika.

Både Maria Lofjärd, Anna Nordqvist och Andreas Jonsson anser att huruvida en slutkonsument väljer att handla via en webbutik eller från återförsäljare beror på varumärkeskännedomen. Återförsäljarna lockar dem som inte känner till varumärket sen innan och som kompletterar övriga köp. På så sätt skapar återförsäljarna varumärkeskännedom. Anna Nordqvist förtydligar att "de som kommer att handla direkt från webbutiken är främst de som känner till varumärket sedan innan eftersom det kräver att man aktivt går in på just Lobilos hemsida".<sup>6</sup> Andreas Jonsson tror även att de som köper My Only-kläder direkt från deras websida förmodligen har någon personlig koppling till honom, Åsa eller deras vänner. Han tror inte att det är många kunder som köper My Only för första gången via deras webbutik eftersom de inte vet om de kan lita på dem, utan huvuddelen av My Onlys nya kunder kommer istället från återförsäljarna. Detta på grund av att "kunderna känner till återförsäljarna sen tidigare, om de exempelvis har handlat av dem innan eller om de känner någon som har gjort det. De vågar därför handla kläderna från återförsäljarna eftersom de litar på att de får varorna levererade".<sup>7</sup>

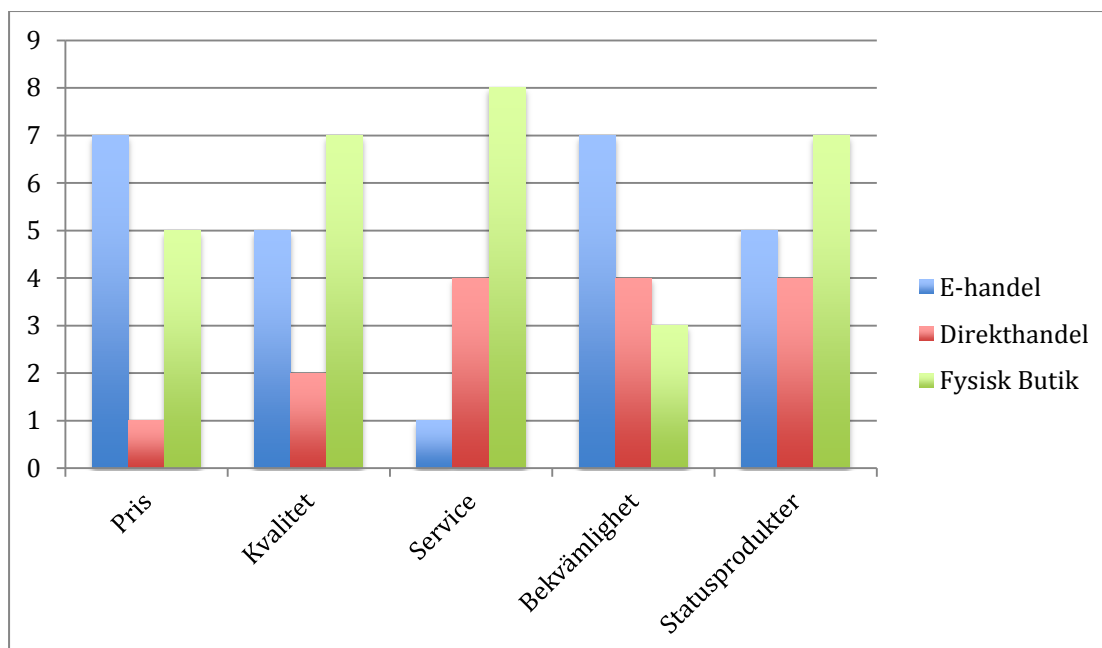
Susan Li Engvall är övertygad om att det är olika kunder som använder sig av webbhandel och direkthandel. Enligt henne är de som föredrar direkthandel sådana som tycker om att vara sociala och träffas i grupp. De tycker också att det är konstigt att handla direkt från en webbutik utan att ha sett kläderna, de vill gärna känna och klämma på produkterna innan de köper något. Susan tror dock att dessa kunder kan tänka sig att använda webboutleten som ett komplement till direkthandeln när de väl har handlat på ett homeparty. Vidare tror Susan att det finns en mindre grupp kunder som använder webbutiker direkt och att dessa kunder ofta inte har tid att gå på homepartyn, är bekväma av sig eller inte känner sig bekväma med homeparty som försäljningskanal.

I slutet av varje intervjutillfälle fick samtliga respondenter svara på vilken eller vilka försäljningskanaler de tror att slutkonsumenten föredrar utifall denne är mån om antingen pris, kvalitet, service, statusprodukter eller bekvämlighet vid köpet. Deras svar baserades på individuella spekulationer och de fick välja fler försäljningskanaler till de olika alternativen. Resultatet visas i figur 4:1. Utifrån figuren är det tydligt att respondenterna anser att slutkonsumenterna har olika preferenser på försäljningskanaler beroende på vad de måna om.

---

<sup>6</sup> Nordqvist, Anna; företagsledare Lobilo. Telefonintervju 12-12-13.

<sup>7</sup> Jonsson, Andreas; företagsledare My Only. Telefonintervju 12-12-13.



Figur 4:1 Respondenternas syn på slutkonsumenters preferenser av försäljningskanal.

Respondenterna fick även rangordna de olika alternativen utifrån vad de ansåg gjorde att slutkonsumenten väljer att köpa deras kläder framför andra. Deras två huvudanledningar visas i tabell 4:2. Det som är tydligt i detta fall är att pris och bekvämlighet inte ansågs som utmärkande för företagen utifrån respondenternas perspektiv. Istället tror majoriteten av respondenterna att anledningen till att slutkonsumenter väljer att handla hos dem är på grund av klädernas kvalitet, deras service eller att kläderna ses som en statusprodukt.

Cloo Collection	Geggamoja	Lobilo	Lundmyr of Sweden	Me&I	My Only	Nova Star	Rabdidido	Rockefella
Status	Kvalitet	Kvalitet	Kvalitet	Kvalitet	Kvalitet	Kvalitet	Status	Status
Kvalitet	Service	Status	Status	Service	Pris	Status	Kvalitet	Kvalitet

Tabell 4:2 Respondenternas syn på deras företags styrkor.

#### 4.8 Kundtillfredsställelse/Kundlojalitet/Kundlönsamhet

Samtliga respondenter anser att kundtillfredsställelse är väldigt viktigt! Majoriteten av dem tror att det som gör slutkunderna tillfredsställda är kvalitén på kläderna. Främst för att kunder inser att det är lönsamt att köpa kläder som har bra kvalitet eftersom de slipper reklamera på grund av brister i plaggen och även eftersom plaggen håller längre. Ingen av respondenterna har gjort undersökningar på hur tillfredsställda deras kunder är, utan majoriteten av dem anser att de får bra återkoppling från kunderna via mail, under mässor, från återförsäljare, från direktsäljare och i butikerna. Lundmyr of Sweden har dock gjort en undersökning om varumärkeskännedom av Lundmyr of Sweden bland nyblivna mammor. Denna undersökning gav resultatet att 87 procent av nyblivna mammor i Sverige känner till Lundmyr of Sweden, vilket de ser som ett bra betyg för deras verksamhet.

Anna Nordqvist tror att det kommer bli enklare för henne att veta vilka hennes kunder är via webbsystemet, i jämförelse med den återkoppling hon i dagsläget får från återförsäljarna eftersom de ofta bara kan återkoppla om vilka

storsäljarna är. Maria Lofjård upplever att på grund av att hon har en liten webbshop har hon koll på vilka hennes återkommande kunder är eftersom hon känner igen deras namn i webbsystemet. Även Sara Marmsjö och Anna Rietz använder webbsystemet som ett underlag då de utvärderar hur nöjda och lojala deras kunder är. Via Google Analytics kan de även se att 60 procent av deras kunder är återkommande kunder, medan resterande 40 procent är nya kunder. Dock vet de inte om dessa kunder faktiskt handlar hos dem eller om de bara tittar på hemsidan. Därför hade de egentligen velat lägga tid på att undersöka hur nöjda och lojala deras kunder är och vad det är som gör att de inte genomför ett köp för att kunna förbättra sin verksamhet.

På Me&I fungerar barnens, kundernas och säljarnas historier om kläderna som ett mått på kundtillfredsställelse. De använder sig av dessa historier i sin marknadsföring ut mot både blivande direktsäljare och slutkonsumenter. De antar att det som gör deras kunder nöjda är klädernas höga kvalitet, den unika designen och det uttryck som kläderna har. Trots att de känner att historierna ger mycket skulle de ändå gärna vilja mäta och analysera information om deras kunder, men det är inget de gör i dagsläget. Susan Li Engvall anser att kunder blir mer och mer kräsna och att det därför hade varit bra att kunna erbjuda konsumenterna skräddarsydda erbjudanden baserade på vad de har handlat tidigare eller vad de har tittat på men inte köpt.

Christer Aldero känner, å andra sidan, att Nova Star inte behöver göra några undersökningar och mätningar på hur tillfredsställda och lojala deras kunder är eftersom de sitter nära både slutkonsumenterna och deras återförsäljare, i jämförelse med exempelvis H&M eller Peak Performance. Christer tror snarare att det handlar om att företagsledare måste tro på varumärket och kunna sälja det. Även Malin Broomé är skeptiskt till mätningar om kundtillfredsställelse och lojalitet eftersom hon är funderad på hur de ska göras och om det kan säkerställas att mätningarna är korrekta. Malin anser att för att hålla kunderna nöjda måste de se till att ha hög kvalitet på kläderna samt vara snabba på att åtgärda problem om något går fel: "det ska inte skapas badwill bland kunderna, utan målet är att skapa en wow-känsla hos kunderna. Dock kan det alltid gå fel på grund av den mänskliga faktorn men då är det viktigt att den missnöjda kunden tas om hand så att denne blir så nöjd som möjligt för att komma ifrån missnöjda kunder som sprider badwill".<sup>8</sup> Blir kunden nöjd kommer denne att återkomma till Rabdido. Malin vet via deras webbsystem och direktsäljarna att Rabdido har många återkommande kunder.

Vad gäller kundernas lojalitet hos Me&I är det främst säljarna som sitter inne på vetenskapen om vilka kunder som är återkommande. Det Susan Li Engvall har märkt är att hemförsäljning är väldigt personligt. Eftersom det ofta är säljaren som tar kontakt med nya kunder blir dessa kunder mer lojala till säljaren än de blir till varumärket Me&I. När säljaren slutar försvinner ofta även dennes kundkrets, främst på grund av att direktsäljaren ansvarar och äger sina kundregister och det är upp till säljaren om denne vill föra dem vidare till Me&I, en ny säljare eller behålla dem själv. Susan anser att de hade kommit ifrån detta

---

<sup>8</sup> Broomé, Malin; företagsledare Rabdido. Telefonintervju 12-12-13.

problem om de hade haft distribution i olika led. Om de öppnade upp för webbförsäljning av hela deras sortiment hade dessa kunder istället kunnat hänvisas till webbutiken och fortsatt handla där vilket hade gjort att alla led ökat försäljningen. På Rabdido har de å andra sidan alltid tillgång till direktsäljarnas kundregister vilket gör att om en säljare slutar tar Rabdido automatiskt över dennes kundlista. De tar då kontakt med direktsäljarens kunder och erbjuder dem en ny säljare eller hänvisar till deras webboutlet.

Sara Marmsjö anser att det i dagens läge med den tuffa konkurrens som råder krävs att företag har lojala kunder för att lyckas med det de gör långsiktigt. Även Maria Lofjård ser lojalitet som en viktig del av hennes verksamhet och tror att genom att ha tillfredsställda kunder kommer de även vara återkommande kunder. Anna Nordqvist tror dock inte på kundlojalitet eftersom hon tror att konsumenterna handlar där det är lättast och bäst för dem. För att få återkommande kunder till hennes webbutik är det därför viktigt för henne att kunderna verkligen känner till varumärket och att det fungerar bra för dem att handla på webbutiken. För om det gick bra att handla där sist kommer kunderna att handla där igen.

Slutligen ser majoriteten av respondenterna som använder sig av återförsäljare i kombination till en försäljningskanal som riktar sig direkt till slutkonsumenten ett dilemma med tillfredsställelse gentemot återförsäljarna och gentemot slutkonsumenterna. Detta beror, enligt Andreas Jonsson, på att återförsäljarna och slutkonsumenterna har olika krav. Återförsäljarna vill att kläderna ska sälja mycket och att de ska fungera på marknaden vilket gör att återförsäljaren måste vara den som är nöjd först. Om återförsäljaren är nöjd kommer de köpa in mer kläder vilket i sin tur leder till att slutkonsumenterna handlar mer. Det är därför viktigt att bra service ges till återförsäljarna och att om något problem uppkommer ska dessa lösas på bästa sätt för att underlätta för återförsäljarna så att de blir nöjda. Slutkunden, å andra sidan, är mer intresserad av att kläderna håller hög kvalitet och att de upplever att de får valuta för pengarna. Därför tror Andreas att de kommer behöva utgå från två olika perspektiv om de skulle göra undersökningar på tillfredsställelse och lojalitet eftersom de har två huvudkunder, återförsäljarna och slutkonsumenterna, vars krav skiljer sig åt.

Återförsäljarna är Maria Lofjärds största kunder, men trots detta utgår hon från slutkonsumenten då hon designar kläder. Hon anser att det huvudsakligen är slutkonsumenterna som måste bli nöjda eftersom det är de som kommer att använda kläderna. Hon har därför inte tänkt på vad återförsäljarna vill ha. Dock har hon ännu inte stött på några krav från återförsäljarna eftersom Cloo Collection fortfarande är ett litet företag. Sofia Renck och Wenche Özdemir ser ingen skillnad på tillfredsställelse mellan återförsäljarna och slutkonsumenterna. De producerar kläder som tillfredsställer dem själva sedan får slutkonsumenten och återförsäljarna köpa kläderna om de vill. Dock tror även Sofia att de hade fått tänka annorlunda om de skulle bli ett större företag i framtiden. Då hade de förmodligen behövt tänka mer på vad återförsäljarna tycker om det som de producerar.

## 5. ANALYS

*I detta kapitel ställs den teoretiska referensramen mot empirin. Likheter och skillnader mellan dem kommer att diskuteras.*

### 5.1 Fysiska butiker

Trots att traditionell butiksförsäljning är den klart största försäljningskanalen i Sverige är det endast två av företagen som använder sig av försäljning via denna kanal, Geggamoja och Rockefeller. Bland de övriga respondenterna finns det en tydlig oro om att det går allt sämre för fysiska butiker i dagens samhälle eftersom det finns för stora risker och kostnader förknippade med butiker.

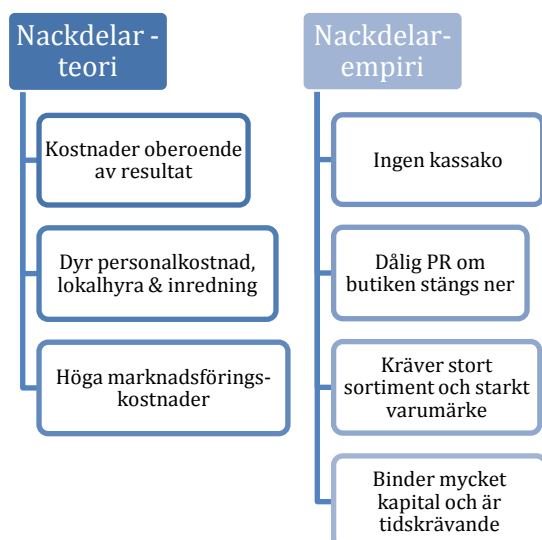


Figur 5:1 Fördelar med fysiska butiker.

I figur 5:1 visas en övergripande bild över de fördelar som en fysisk butik antas ha både enligt teorin och enligt empirin. Den främsta fördelen med att driva egen butik enligt Hernant och Boström (2010) anses vara medarbetarnas möjlighet att påverka kunders tillfredsställelse. Detta är dock inte en aspekt som någon av företagsledarna nämner, utan de ser huvudsakligen den fysiska butiken som en möjlighet att integrerar direkt med slutkonsumenten för att få inspiration och att visa upp varumärket. Medarbetarnas betydelse för den fysiska butiken är dock väsentlig eftersom de bistår både med kommunikation och service gentemot slutkonsumenten och bör därför anses

som en av butikens främsta konkurrensfördelar (Hernant & Boström, 2010).

Några av de nackdelar som nämns i teorin och i empirin visas i figur 5:2. Enligt Bergström (2007) är den största nackdelen med att driva butik att kostnaderna



Figur 5:2 Nackdelar med fysiska butiker.

är oberoende av resultatet, det vill säga att företaget kommer behöva betala hyra och personalkostnader trots att dessa vid vissa perioder inte nyttjas fullt ut. Samtliga respondenter är också ense om att butiker kostar oehört mycket och att denna försäljningskanal innehar en större risk i jämförelse med andra försäljningskanaler. Skulle butiken gå i konkurs kan detta leda till att konsumenter får en dålig bild av varumärket, vilket i sin tur kan skapa dålig publicitet för företagets övriga försäljningskanaler.

Det finns både likheter och skillnader mellan den fysiska butikens fördelar och nackdelar enligt respondenterna och den teoretiska referensramen. Det som är mest utmärkande är främst att respondenterna inte nämner medarbetarna i butiken som en stor konkurrensfördel utan de ser främst dem som en stor kostnadspost. Respondenternas syn på den fysiska butiken som försäljningskanal hade kunnat vara positivare om de haft i åtanke att medarbetarna har möjlighet att påverka kunders tillfredsställelse, vilket i sin tur kan leda till att kunderna blir lojala och lönsamma för företaget.

## 5.2 Återförsäljare

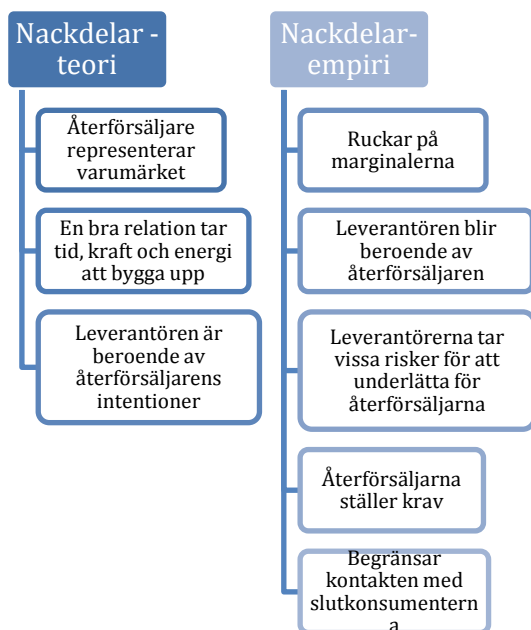
Användningen av återförsäljare som försäljningskanal är ett vanligt fenomen. Återförsäljare bistår med andra försäljningskanaler där de har kontakt med slutkonsumenten. Då företag använder sig av återförsäljare är relationsbyggande väsentligt eftersom en bra relation gynnar båda parter (Morgan & Hunt, 1994; Powers & Reagan, 2007). Detta är särskilt tydligt i Nova Stars fall då de avstår att använda sig av multipla försäljningskanaler för att inte konkurrera med deras återförsäljare. Företagsrelationer kan dock både vara på gott och ont, vilket blir tydligt i och med att Geggamoja inte fick stöttning från deras återförsäljare på en idé som de själva trodde på och som dessutom visade sig vara efterfrågad från slutkonsumenterna.



Figur 3:3 Fördelar med återförsäljare.

Fördelarna med återförsäljare som försäljningskanal visas i figur 5:3. Respondenterna är ense om att den främsta fördelen med återförsäljare är deras möjlighet att nå ut till en större kundkrets, både vad gäller andra företag och slutkonsumenter. Detta ökar både varumärkeskännedomen och kan leda till ökade intäkter. Ford (1998) nämner att återförsäljare och leverantörer får tillgång till varandras kompetens och resurser när en relation mellan dem bildas. Dock är detta inget som respondenterna nämner att de har stor nytta av, bortsett från den marknadsföring som återförsäljarna gör för leverantörernas varumärke.

I figur 5:4 visas en sammanställning av de nackdelor som återförsäljare kan ha. Gemensamt för både empirin och teorin är att det skapas ett beroende för leverantören gentemot återförsäljaren där leverantören kan behöva tillfredsställa återförsäljarens krav även om de inte gynnar leverantören. Ford (1998) anser att relationen mellan återförsäljare och leverantör kan vara tids- och kostnadseffektiva eftersom leverantören har kontakten med slutkonsumenterna (figur 5:3), dock anser Anna Rietz och Sara Marmsjö att det



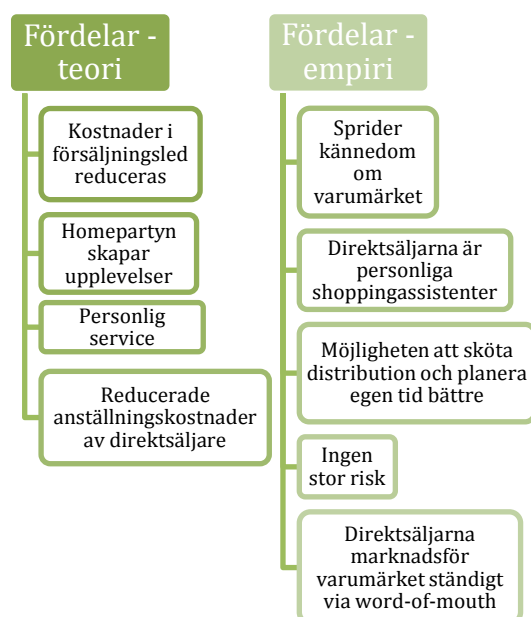
Figur 5:4 Nackdelar med återförsäljare.

är en negativ aspekt att inte ha kontakt med slutkonsumenten eftersom det leder till bristande kunskap kring vad slutkonsumenten efterfrågar.

Även i detta fall finns det både skillnader och likheter mellan den teoretiska referensramen och respondenternas syn på återförsäljare som försäljningskanal. En viktig aspekt som diskuteras i teorin, men som inte nämns av respondenterna, är möjligheten att tillvarata återförsäljarnas kompetens och resurser. Detta är en stor fördel med återförsäljare som försäljningskanal som inte återfinns hos andra försäljningskanaler. Därför bör denna möjlighet tillvaratas mer från leverantörerna eftersom de kan gynnas av återförsäljarnas kompetens och erfarenheter i många fler avseenden än endast marknadsföring.

### 5.3 Direkthandel

Att använda sig av homeparty som försäljningskanal är inte vanligt förekommande och direkthandeln står för en liten del av den totala försäljningen i Sverige. Då företag använder sig av direktsäljare är det dessa individer som representerar varumärket för slutkonsumenten i likhet med användningen av återförsäljare. Den värdefullaste resursen för denna typ av försäljningskanal blir därför direktsäljaren. Detta är anledningen att både Me&I och Rabdido, som båda huvudsakligen använder sig av denna försäljningskanal, lägger stort fokus på att rekrytera rätt säljare.



Figur 5:5 Fördelar med direkthandel.

Fördelar med direkthandel visas i figur 5:5. Att direktsäljning minskar kostnaderna i försäljningsledet (Bergström, 2007) är inget som nämns av respondenterna. Den främsta fördel enligt både Susan Li Engvall och Andreas Jonsson är direktsäljarnas förmåga att skapa kännedom om varumärket via word-of-mouth. Detta är en stor fördel eftersom marknadsföringskostnader tenderar att vara höga vilket gör att företag som använder sig av direktsäljare sparar pengar på marknadsföring. Susan Li Engvall jämför detta med att driva en webbutik, vilken ständigt kräver



marknadsföring för att attrahera slutkonsumenter.



Figur 5:4 Nackdelar med direkthandel.

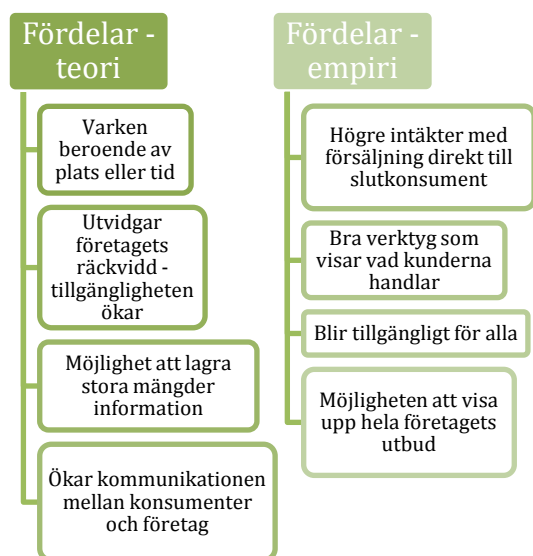
i direkthandelns nackdelar då de teoretiska nackdelarna huvudsakligen berör slutkonsumenterna medan respondenterna istället diskuterar den upplevda problematiken med direktsäljarna. Skulle problematiken med direktsäljarna minska skulle det gynna företagen väsentligt eftersom direkthandel som försäljningskanal är väldigt kostnadseffektivt både avseende marknadsföringskostnader och distributionsledskostnader i jämförelse med övriga försäljningskanaler.

#### 5.4 Elektronisk handel

Elektronisk handel är den försäljningskanal som ständigt ökar i Sverige och forskare hävdar att företag i dagens konkurrensutsatta marknad inte kommer att klara sig utan att vara tillgängliga på internet (Porter, 2001; Peterson et al., 1997). Utvecklingen av den elektroniska handeln går hand i hand med utvecklingen av teknologin vilket tyder på att försäljningskanalen kommer att utvecklas desto mer. Historiskt sett har dock inte slutkonsumenternas inställning till ny teknologi alltid varit positiv (Rådmark, 2009).

Potentiella nackdelar med direktsäljning visas i figur 5.6. Den främsta anledningen till att respondenterna valt bort direktsäljning som försäljningskanal är brist på kunskap om kanalen och att de själva inte skulle kunna delta på ett homeparty. Enligt Berglund (2007a) är en fördel med direktsäljning att rekrytering av direktsäljare både är tids- och kostnadseffektivt. Dock påpekar både Susan Li Engvall och Malin Broomé att anställningen av direktsäljaren är den tuffaste delen av användningen av direkthandel som försäljningskanal.

Det finns många likheter mellan de fördelar av direkthandel som tas upp både utifrån empirin och den teoretiska referensramen. Skillnaden ligger istället



Figur 5:5 Fördelar med elektronisk handel.

Den elektroniska handelns fördelar som återfinns i teorin och empirin anges i figur 5:7. Det är tydligt att många av fördelarna berör möjligheten till att öka företagets intäkter. Rohm och Swaminathan (2004) anser att en intäktsökning kan åstadkommas främst genom att tillgängligheten för slutkonsumenter ökar. Även respondenterna anser att intäkterna kan öka genom användningen av elektronisk handel dels på grund av att marginalerna blir högre eftersom leverantörerna slipper använda sig av olika mellanhänder samt eftersom företaget kan erbjuda hela sortimentet till en större kundkrets. Att internet även är ett bra verktyg att samla information om slutkonsumenterna nämns både av respondenterna och av Peterson, et al. (1997).



Figur 5:6 Nackdelar med elektronisk handel.

Nackdelar med elektronisk handel visas i figur 5:8. På grund av att e-handel ökar tillgängligheten av företag, ökar den även konkurrensen mellan företagen eftersom slutkonsumenter har möjlighet att jämföra fler alternativ (Srinivasan, et al., 2002). Detta var inget som nämndes av respondenterna, dock var många av dem oroliga för konkurrensen inom företaget med övriga försäljningskanaler. Susan Li Engvall nämnde även att marknadsföringskostnaderna är höga vid användningen av e-handel, vilket motsäger att e-handel når ut till många, eftersom det inte är något som sker per automatik, utan företaget behöver både lägga ner både tid och pengar.

Även avseende elektronisk handel finns det både likheter och skillnader mellan den teoretiska referensramen och respondenternas syn på denna försäljningskanal. Att företaget når ut till fler och har möjligheten att öka intäkterna är något som både nämns i teorin och empirin. Samtidigt nämner respondenterna att det är svårt att motivera slutkonsumenter att handla direkt från företagets webbutik. Alltså gynnas företagen inte alltid av de fördelar som förutspås vid användningen av elektronisk handel. Skulle företagets rädsla för konkurrensen mellan försäljningskanalerna minska skulle de kunna erbjuda något unikt i webbutiken vilket medför att slutkonsumenterna lockas till denna

försäljningskanal. På samma sätt som att återförsäljarna erbjuder ett större utbud, de fysiska butikerna erbjuder personlig service och direktförsäljning erbjuder en upplevelse i kundens hem, skulle webbutiken kunna motivera slutkonsumenter via något unikt på webbutiken.

### 5.5 Kombinerade försäljningskanaler

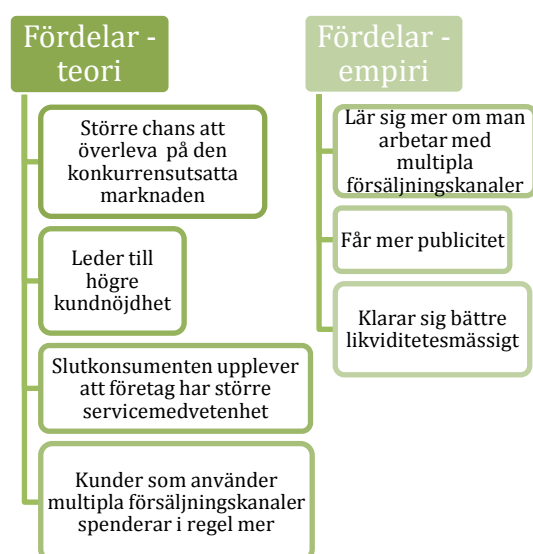
Enligt Porter (2001) är det väsentligt för dagens företag att vara verksamma på den elektroniska försäljningskanalen. Det är dock denna försäljningskanal som majoriteten av respondenterna ser störst risker med att integrerar. Den elektroniska försäljningskanalen tar bort mellanled som återförsäljare och direktsäljare och vänder sig direkt till slutkonsumenten på samma sätt som egna fysiska butiker gör. Företagsledarna ser en oro från återförsäljarnas och direktsäljarnas sida kring att en webbutik med samma utbud som de erbjuder skulle kunna konkurrerar med dem. Christer Aldero tror att införandet av en webbutik för Nova Star skulle innebära att de förlorar bra återförsäljare. Dock använder samtliga respondenter förutom Nova Star och Rockefeller sig av både återförsäljare och elektronisk handel som försäljningskanaler utan att det betraktas som en nackdel. Både Mia Lundmyr, Sara Marmsjö och Anna Rietz upplevde att återförsäljarna till en början var oroliga över att försäljningskanalerna skulle konkurrerar med varandra, men att det i dagsläget inte finns problem mellan dem.

Användningen av återförsäljare som försäljningskanal präglas av relationer. Relationer kan hämma ett företag eftersom hänsyn även behöver tas till andras avsikter, vilka kan skiljas från ens egna (Ford, 1998). Om Geggamoja inte hade haft tillgång till försäljning direkt till slutkonsument hade de inte haft möjlighet att producera det plagg som de märkte efterfrågades av konsumenterna eftersom de inte fick någon stöttning från deras återförsäljare. Genom deras egna kanaler direkt till slutkonsumenter lyckades de skapa en efterfrågan först hos slutkonsumenterna som sedan ledde till en efterfråga hos återförsäljarna. Detta bidrog till högre lönsamhet för Geggamoja. Högre lönsamhet är en stor fördel med användningen av multipla försäljningskanaler enligt Wallance, Giese och Jonson (2004). Anna Rietz och Sara Marmsjö anser att kombinationen av återförsäljare och försäljning direkt till slutkund gynnar Geggamoja och de anser även att det är viktigt att ha någon typ av försäljning direkt till slutkonsument så att företaget inte är helt beroende av någon annan.

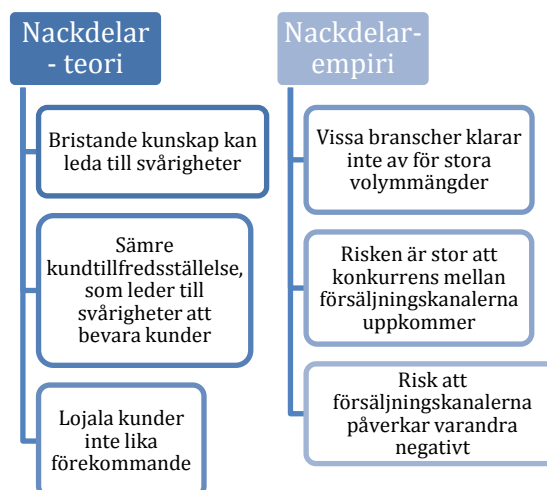
Susan Li Engvall och Helene Nyrell valde att inte använda sig av återförsäljare eftersom de inte ville vara beroende av någon annan och sköta all distribution själva. Dock är de i dagsläget påverkade av direktsäljarnas inställning eftersom det är direktsäljarna som är Me&Is största kunder. På grund av direktsäljarna tvekar Susan och Helene på om de ska öppna upp för försäljning av hela deras sortiment på internet. Bristande kunskap eller risken att misslyckas erbjuda kunderna ordentligt service är huvudsakliga anledningar till att företag misslyckas med integrationen av e-handel (Coelho, Easingwood & Coelho, 2003), men i Me&Is fall är dessa anledningar inte så troliga eftersom de redan har integrerat en webboutlet som fungerar bra. De skulle snarare kunna gynnas av att integrerar en webbutik med hela sortimentet eftersom det skulle kunna leda till lojalare kunder (Venkatesan, Kumar & Ravishanker, 2007). Malin Broomé

använder sig huvudsakligen också av direktförsäljning som försäljningskanal och är inte orolig över konkurrensen mellan direktsäljare och webbutik, utan uttrycker istället en oro för att exklusiviteten med plaggen och charmen med homepartyn skulle kunna påverkas negativt.

De fördelar som anses finnas med kombinerade försäljningskanaler visas i figur 5:9. Från företagsledarnas perspektiv handlar det huvudsakligen om att nå ut till fler och på så sätt lära sig mer om marknaden företaget är verksam på vilket bidrar till högre lönsamhet. Dessa fördelar återfinns även i teoretiska sammanhang och i tillägg hävdar Venkatesan, Kumar & Ravishanker (2007) att företag anses ha högre servicemedvetenhet då de använder sig av multipla försäljningskanaler. Detta står i kontrast till Coelho, Easingwood och Coelho (2003) uppfattning om att multipla försäljningskanaler kan leda till att pressen på företaget kring servicen ökar på samtliga kanaler vilket kan leda till bristande kundnöjdhet. Ytterligare negativa egenskaper med kombinerade försäljningskanaler visas i figur 5:10. Den främsta risken från företagsledarnas perspektiv är risken att kanalerna konkurrera med varandra. Utifrån ett teoretiskt perspektiv antas multipla försäljningskanaler gynna företaget. Wolk och Skiera (2009) menar att de svårigheter som finns för företaget kring hanteringen av multipla försäljningskanaler snarare handlar om bristande kunskap. Detta kan Sofia Renck och Wenche Özdemir intyga eftersom de valde att stänga ner Rockefellas webbutik på grund av att de inte kunde hantera kanalen så som de hade önskat.



Figur 5:7 Fördelar med kombinerade försäljningskanaler.



Figur 5:10 Nackdelar med kombinerade försäljningskanaler.

## 5.6 Kunderna bakom försäljningskanalerna

Att slutkonsumenterna skiljer sig åt beroende på försäljningskanal är majoriteten av företagsledarna ense om. Ingen av företagsledarna har gjort undersökningar för att identifiera vilka deras kunder är, dock anser Malin Broomé att det inte är nödvändigt vid användningen av homepartyn. De kan med hjälp av direktsäljarna identifiera vart deras slutkonsumenter är segmenterade. Direktsäljarna fungerar därför som ett bra kundunderlag för företag eftersom de har personlig kontakt med slutkonsumenterna (Berglund, 2007a). Övriga respondenter baserar främst synen på vilka kunderna bakom försäljningskanalerna är på individuella spekulationer.

Intressant att se är att majoriteten av företagsledarna tror att kunder väljer deras varumärke framför andra främst på grund av klädernas kvalitet och att varumärket ses som en statusprodukt (tabell 4:2). Företagsledarna tror samtidigt att de kunder som är måna om kvalitet och statusprodukter främst använder sig av fysiska butiker som försäljningskanal, en försäljningskanal vars framtid majoriteten av företagsledarna är skeptiska till. Utifrån figur 4:1 är det även tydligt att företagsledarnas uppfattning kring vilka försäljningskanaler som attraherar kunder skiljer sig åt beroende på vad slutkonsumenterna är måna om. Tydligast är bland annat att direkthandel ses som en medioker försäljningskanal för samtliga attribut, medan elektronisk handel passar de som antingen är prismetvetna eller bekväma, men inte de som är servicemedvetna. Fysiska butiker är den försäljningskanal som, enligt företagsledarnas uppfattning, verkar passa de flesta.

## 5.7 Kundtillfredsställelse/Kundlojalitet/Kundlönsamhet

Enligt både Yi (1990), Söderlund (1997) och Oliver (1980) bygger kundtillfredsställelse på subjektiva förväntningar som kunden har innan ett köp genomförs. Majoriteten av respondenterna antar dock att kundtillfredsställelse är baserat på den kvalitet som kläderna har. Utifrån antagandet att kundtillfredsställelse är baserat på subjektiva förväntningar kommer dessa att skilja sig åt beroende på kunden eftersom varje kund är en egen individ med egna åsikter och uppfattningar. Alltså kommer uppfattningar kring kvalitet sannerligen att skilja sig åt mellan konsumenter. Day (1977) menar vidare att kundtillfredsställelse bygger på tre typer av förväntningar där en är förväntningar på pris. Priset kan tolkas som ett index på kvalitet där ett högt pris tolkas som att produkten har hög kvalitet. Pris är dock inte något som huvuddelen av företagsledarna ser som en bidragande faktor av kundtillfredsställelse.

Enligt Hernant och Boström (2010) kan lojalitet antingen vara beteendemässig eller attitydmässig. Respondenterna nämner främst beteendemässig lojalitet eftersom de diskuterar återköp som ett av de tydligaste tecknen på att en kund är lojala till företaget eller varumärket. Både Maria Lofjård och Sara Marmsjö betonar att lojalitet är essentiellt i dagens samhälle för att företag ska klara sig. Anna Nordqvist, å andra sidan, tror inte att kunder är lojala. Hon anser att konsumenter är bekväma och har därför svårt att vara lojala. För henne handlar återköp istället om varumärkeskännedom och tillfredsställelse. Reichheld

(1988) anser också att återköp inte nödvändigtvis behöver vara ett tecken på att en kund är lojal, utan anser istället att det kan handla om hinder för att byta.

Ytterligare en fördel med lojala kunder anses vara att de sprider positiv word-of-mouth, vilket är en form av attitydmässig lojalitet (Reichheld & Sasser, 1990; Hernant & Boström, 2010). Som nämnts tidigare, nämner Susan Li Engvall att deras direktsäljare pratar gott om Me&I till deras omgivning vilket ökar kännedomen om varumärket. Malin Broomé nämner att det är viktigt att ta hand om missnöjda kunder och tillfredsställa dem för att de inte ska sprida negativ word-of-mouth. Dock är positiv word-of-mouth inget som respondenterna nämner att de ser som en faktor som uppstår på grund av lojala kunder.

Trots att majoriteten av respondenterna anser att tillfredsställelse och lojalitet är essentiellt är det ingen av dem som har gjort några undersökningar kring hur lojala eller tillfredsställda deras kunder är. Detta anses vara nödvändigt för att identifiera vilka ens lönsamma kunder är för att kunna tillvarata dem samtidigt som företag minskar kostnaderna på de kunder som är olönsamma (Jones & Sasser, 1995). Både Christer Aldero och Malin Broomé är dock skeptiska kring den nytta information om hur tillfredsställda och lojala deras kunder är kan tänkas ha. Majoriteten av de övriga respondenterna anser att de får tillräcklig information från antingen deras webbutik eller via återkoppling från återförsäljare eller direktsäljare. En av de främsta fördelarna med elektronisk handel anses vara dess förmåga att kunna lagra stora mängder information (Peterson, et al., 1997). Respondenterna verkar nyttja denna fördel, dock främst till att identifiera vilka deras återkommande kunder är och inte för att undersöka vad det är som gör deras kunder tillfredsställda och lojala. En kund kan vara lojal och återkomma till varumärket, men denne kan även bli missnöjd och istället börja sprida negativ word-of-mouth (Söderlund, 1997).

Även användningen av återkopplingen från återförsäljare och direktförsäljare kan ses som problematiskt eftersom respondenterna nämner dels att återförsäljarna saknar kunskap om vilka deras slutkonsumenter är, samt att slutkonsumenterna ibland är mer lojala gentemot direktsäljarna än mot varumärket. Om företagen istället hade använt sig av lönsamhetsanalyser på kundnivå som de själva utvärderar hade de kunnat identifiera vilka deras mest lönsamma kunder är och ta vara på dem (Norton & Kaplan, 1998). Risken kan annars finnas att slutkonsumenterna försvinner om återförsäljaren eller direktförsäljaren slutar att sälja deras varumärke.

## 6. SLUTSATS

---

*I detta kapitel besvaras uppsatsens syfte och problemfrågor utifrån uppsatsens analys. Begräsningar i uppsatsen och förslag till framtida forskning kommer även att presenteras.*

---

### 6.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var dels att via intervjuer med företagsledare i Sverige, identifiera vilka drivkrafter som finns bakom val av försäljningskanal(-er) samt att beskriva företagsledarnas syn på vilka kunderna bakom försäljningskanalerna är och hur tillfredsställda, lojala och lönsamma de är.

Utifrån de nio intervjuer som genomfördes med företagsledare inom klädesbranschen vars huvudförsäljning består av barnkläder blev det tydligt att det fanns olika drivkrafter till val av försäljningskanaler. Samtliga företagsledare motiverar deras val av första försäljningskanal antingen som en slump eller som en personlig preferens. Problematiken tycks istället uppstå då företagsledarna ska fatta beslut om att öppna upp för försäljning över ytterligare kanaler. Rädslan att kombinerade försäljningskanaler ska konkurrera med varandra är ofta stor, trots att användningen av multipla försäljningskanaler utifrån teoretiska sammanhang ses som en konkurrensfördel för företag. De företag som trots oro över konkurrens har öppnat upp för ytterligare försäljningskanaler är i dagsläget positiva till kombinationen av kanalerna främst eftersom de har möjlighet att nå ut till slutkonsumenter via olika kanaler.

Att det finns både fördelar och nackdelar med de fyra försäljningskanaler som diskuteras i denna uppsats är tydligt utifrån både respondenternas personliga erfarenheter och enligt den teoretiska referensramen. Det som är märkbart mellan de olika försäljningskanalerna är att samtliga erbjuder något unikt. Användningen av egna fysiska butiker ses som fördelaktigt eftersom det gynnar den personliga kontakten mellan företaget och slutkonsumenter avseende bland annat service och inspiration. Återförsäljare är unika eftersom de erbjuder ett bredare utbud till en större kundkrets jämfört med vad leverantörerna själva gör, vilket gör att återförsäljarna fungerar som en marknadskanal för leverantörernas varumärke. Direktförsäljning har en fördel i och med att det skapar upplevelser för konsumenter på ett personligt plan. Slutligen ses elektronisk handel som en kanal som ökar intäkterna och öppnar upp för möjligheten att lagra stora mängder data.

Intressant att se är att många av fördelarna avseende fysiska butiker, återförsäljare och direktförsäljning berör aspekter som slutkonsumenter gynnas av. De gynnas exempelvis av servicen i den fysiska butiken, av att återförsäljarna tillhandahåller ett bredare utbud och att direktförsäljning kombinerar försäljning med upplevelser. Fördelarna med elektronisk handel berör, å andra sidan, huvudsakligen aspekter som företaget gynnas av. Dock skulle den elektroniska handelns möjlighet att lagra stora mängder information kunna nyttjas så att företaget exempelvis kan erbjuda slutkonsumenter skräddarsydda erbjudanden beroende på företagets tidigare interaktion med kunden vilket både skulle gynna slutkonsumenter och företaget.

Majoriteten av företagsledarna är ense om att slutkonsumenterna har preferenser gentemot användningen av vissa försäljningskanaler framför andra. Detta är dock baserat på individuella spekulationer eftersom inget av företagen som medverkat i denna uppsats har utfört några kundanalyser. De antar istället att kunderna är tillfredsställda med deras varumärke främst på grund av den kvalitet som de erbjuder. Dock utgörs kundtillfredsställelse enligt den teoretiska referensramen av mycket mer än bara kvalitet. Om företagen inte är medvetna om vilka deras konkurrensfördelar gentemot andra företag är utifrån slutkonsumenternas perspektiv finns risken att de inte tillvaratar dessa och att kunden därför inte är lojal gentemot företaget.

Enligt den teori som presenterades i den teoretiska referensramen är det tydligt att många kunder kostar mer för företaget att bibehålla än vad de bidrar till företagets lönsamhet. Kundlönsamhet har sitt ursprung i kundlojalitet, som uppkommer från att kunder är tillfredsställda med företaget. Eftersom ingen av respondenterna i denna uppsats har genomfört lönsamhetsanalyser har de därför ingen korrekt uppfattning av hur lönsamma deras kunder egentligen är. Majoriteten av respondenterna har inte heller någon korrekt bild av vilka deras lojala kunder är. De som använder sig av elektronisk handel har dock en viss uppföljning på återkommande kunder på individuell nivå, men detta är främst möjligt för företagen eftersom majoriteten av dem i dagsläget fortfarande är små företag. Skulle företagen växa kommer det bli svårare för företagsledarna att identifiera vilka deras återkommande kunder är baserat på att de känner igen deras namn. Det som företagen bör ha i åtanke är att det kan vara väsentligt för dem att veta vilka deras lojala kunder är för att de ska ha möjlighet att växa på denna konkurrensutsatta marknad. Därför behöver de i första hand vara medvetna om vad det är som gör deras kunder tillfredsställda.

## 6.2 Avslutande diskussion

Alla försäljningskanaler har både positiva och negativa aspekter. Samtliga negativa aspekter går ofta att överkomma. Därför handlar det i grund och botten om vilka kunder företaget vill nå ut till. Det är därför väsentligt att känna till ens kunder. Genom att göra enklare kundanalyser kan viktig information fås som kan komma att öka lönsamheten för företagen. Dessa kundanalyser behöver inte kosta företaget mycket pengar eftersom dagens teknologi öppnar upp för smidigare hantering och bearbetning av olika analyser.

Det är även viktigt att vara medveten om att kombinationen av försäljningskanaler ofta gynnar företaget. Sen handlar det självklart om olika aspekter som behöver tas i åtanke så som hur resurshanteringen ska gå till och om företagen klara av att öppna upp för fler försäljningskanaler beroende på kunskap och personalstyrka. Det som bör tas hänsyn till är huruvida det endast handlar om rädsla att konkurrens kan uppstå mellan försäljningskanalerna kan det vara värt att öppna upp ytterligare försäljningskanaler om det påverkar kundtillfredsställelsen, kundlojaliteten och kundlönsamheten positivt.

## 6.3 Begränsningar i undersökningen

Eftersom denna uppsats endast berör nio företag som är verksamma inom klädesbranschen med fokus på barnkläder utgör deras personliga erfarenheter



en väsentlig del av de slutsatser som nås. Resultaten av uppsatsen hade kunnat se annorlunda ut om det hade varit andra respondenter och företag som valts ut eftersom personliga erfarenheter varierar. Dessutom är resultatet förmodligen mest applicerbart på klädbranschen eftersom både val av försäljningskanaler och synen på kunder kan variera beroende på bransch.

### **6.5 Förslag till framtida forskning**

Eftersom en av begränsningar i denna uppsats är att den endast behandlar klädbranschen med fokus på försäljning av barnkläder skulle det vara intressant att ta del av om det ser annorlunda ut i en annan bransch. Framst eftersom kundtillfredsställelse, kundlojalitet och kundlönsamhet ses som väsentliga bitar i ett företags verksamhet oavsett bransch. Det skulle också vara intressant att ta del av ytterligare försäljningskanaler och företagsledares syn på dessa eftersom denna uppsats endast behandlar fyra försäljningskanaler.

Eftersom ingen av företagen i denna uppsats har utfört några kundanalyser kunde inte sambandet mellan kundlönsamhet, kundlojalitet och kundtillfredsställelse utforskas. Att genomföra denna undersökning på företag som använder sig av kundanalyser hade gett en insyn på hur och om dessa företag gynnas av kundanalyser. Slutligen tog några av respondenterna upp problematiken i att de ser återförsäljarna som sina viktigaste kunder fastän det är slutkonsumenterna som ska använda kläderna i slutet. Det skulle vara intressant att belysa denna problematik utifrån relationen mellan återförsäljare och leverantör vid designen och produktionen av kläder. Även vad gäller direkthandel anses direktsäljarna vara direkthandelföretagens viktigaste kunder. Att undersöka problematiken som även kan uppstå i denna relation skulle också vara intressant.

## REFERENSLISTA

### Böcker

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. (4 ed.) Malmö: Liber ekonomi.

Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. (2 ed.) Danmark: Narayana Press.

Berglund, A. (2007a) Direkthandelns kärna: säljmöten i många former. I: E. Gummesson & E. K. Ohlsson (red:er), *Direkthandel: en affärsmöjlighet i tiden: om den dolda distributionskanalen som globalt omsätter 750 miljarder kronor och engagerar 60 miljoner säljare* (s. 76-82). Malmö: Liber.

Berglund, A. (2007b) Direktsäljarens personlighet och utveckling. I: E. Gummesson & E. K. Ohlsson (red:er), *Direkthandel: en affärsmöjlighet i tiden: om den dolda distributionskanalen som globalt omsätter 750 miljarder kronor och engagerar 60 miljoner säljare* (s. 97-106). Malmö: Liber.

Bergström, F. (2007) Handelns roll och direkthandelns möjligheter. I: E. Gummesson & E. K. Ohlsson (red:er), *Direkthandel: en affärsmöjlighet i tiden: om den dolda distributionskanalen som globalt omsätter 750 miljarder kronor och engagerar 60 miljoner säljare* (s. 29-46). Malmö: Liber.

Bergström, F. & Wikström, N. (2003) *Direkthandeln*. Stockholm: Handelns utredningsinstitut (HUI).

Chaffey, D. (2007) *E-Business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice*. Pearson Education.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2007) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3 ed.) Stockholm: Norstedts juridik.

Ford, D. (1998) *Managing business relationships*. West Sussex UK, John Wiley & Sons Ltd.

Hernant, M. & Boström, M. (2010) *Lönsamhet i butik: Samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*. Malmö: Liber.

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kalakota, R. & Whinston, A. B. (1996) *Electronic commerce: A manager's guide*. Addison-Wesley Professional.

Kaplan, R. S. & Cooper R. (1998) *Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston Harvard Business School Press.

Kylebäck, H. (2007) *Handel, handel vart är du på väg?* Mölndal: Billes Tryckeri AB.

Mossberg, L. (2003) *Att skapa upplevelser – från OK till WOW*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4:ed) Lund: Studentlitteratur.

Pihlsgård, A. & Skandevall B. (2010) *E-handel – att göra affärer på nätet*. Stockholm: Liber.

Ruane, J. M. (2006) *A och O i forskningsmetodik: en vägledning i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rådmark, H. (2009) *Rätt väg till lyckad e-handel: En guide för både konsumenter och entreprenörer*. Stiftelsen för internetinfrastruktur.

Söderlund, M. (1997) *Den nöjda kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Söderlund, M. (2003) *Den lojala kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.

Yi, Y. (1990) A critical review of consumer satisfaction. I: V. A. Zeithamn (red.), *Review of Marketing, American Marketing Association* (s. 68-123). Chicago.

### Vetenskapliga artiklar

Amir, E. & Lev, B. (1996) Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry. *Journal of Accounting and Economics*, 22, 3-30.

Bell, D. R., Ho, T. & Tang, C. S. (1998) Determining where to shop: Fixed and variable costs of shopping. *Journal of Marketing Research*, 35, 352-369.

Boyce, G. (2000) Valuing customers and loyalty: The rhetoric of customer focus versus the reality of alienation and exclusion of (devalues) customers. *Critical Perspectives on Accounting*, 11, 649-689.

Coelho, F., Easingwood, C. & Coelho, A. (2003) Exploratory evidence of channel performance in single vs. multiple channel strategies. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, 561-673.

Davis, R., Brodie, R. J. Lindgreen, A. & Buchanan-Oliver, M. (2000) Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, 18, 294-308.

Day, R. L. (1977) Extending the concept of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 4, 149-154.

- Helgesen, Ø. (2006) Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer (action) loyalty and customer profitability at the individual level. *Journal of Marketing Management*, 22, 245-266.
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1997) A new marketing paradigm for electronic commerce. *The Information Society: An International Journal*, 13, 43-54.
- Foster, G., Gupta, M. & Sjoblom, L. (1996) Customer profitability analysis: Challenges and new directions. *Journal of Cost Management*, 5-17.
- Gensler, S., Dekimpe, M. G. & Skiera, B. (2007) Evaluating channel performance in multi-channel environment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 17-23.
- Glynn, M. S., Motion, J. & Brodie, R. J. (2007) Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, 400-409.
- Gremler, D.D. & Brown, S.S. (1999) The loyalty ripple effect: Appreciating the full value of customers. *Industrial Journal of Service Industry Management*, 10, 271-291.
- Guiding, C. & McManus, L. (2002) The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 45-59.
- Howell, R. A. & Soucy, S. A. (1990) Customer profitability: As critical as product profitability. *Management Accounting*, 43-47.
- Jones, T. O. & Sasser, W. E. (1995) Why loyal customers defect. *Harvard Business Review*, 88-99.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1992) The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Mahajan, V. R. S. & Wind, J. (2002) The dot.com retail failures of 2000: Were there any winners?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 474-486.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Myers, J. B., van Metre E. & Pickersgill, A. D. (2004) Steering customers to the right channels. *McKinsey Quarterly: McKinsey on Marketing*, 4, 36-47.

Neslin, S. A., Grewai, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. & Verhoef, P. C. (2006) Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 2, 95-112.

Oliver, R. L. (1980) A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-69.

Oliver, R. L. (1999) Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.

Olshavsky, R. W. & Hiller, J. A. (1972) Consumer expectations, product performance, and perceived product quality. *Journal of Marketing Research*, 9, 19-21.

Peterson, R. A., Balasubramanian, S. & Bronnenberg, B. J. (1997) Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 329-346.

Peterson, R. A. & Wotruba, T. R. (1996), What is direct selling? – Definition, perspectives and research agenda. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, 1-16.

Porter, M. E. (2001) Strategy and the internet. *Harvard business review*, 1-20.

Powers, T. L. & Reagan, W.R. (2007) Factors influencing successful buyer-seller relationship. *Journal of Business Research*, 60, 1234-1242.

van Raij, E. M., Vernooij, M. J. A. & van Triest, S. (2003) The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32, 573-583.

Reichheld, F. F. (1988) Loyalty and the renaissance of marketing. *Marketing Management*, 2, 10-21.

Reichheld, F.F. & Sasser, E. W. (1990) Zero defection: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.

Reynolds, F. D., Daren, W.R. & Martin, W.S. (1974-75) Developing an image of the store-loyal customer. *Journal of retailing*, 50, 73-84.

Rohm, A. J. & Swaminathan, V. (2004) A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research*, 57, 748-757.

Shields, J. F. & Shields, M. D. (2005) Revenue drivers: reviewing and extending the accounting literature, *Advances in Management Accounting*, 14, 33-60.

Srinivasan, S. S., Anderson, R. & Ponnayolu, K. (2002) Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78, 41-50.

Trusov M., Bucklin E. R., & Pauwels K. (2009) Effect of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73, 90-102.

Venkatesan, R., Kumar, V. & Ravishanker, N. (2007) Multichannel shopping: Causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71, 114-132.

Wallace, D. W., Giese, J.L. & Johnson, L. L. (2004) Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of retailing*, 80, 249-263.

Westbrook, R. A. (1987) Product/Consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of marketing reserach*, 24, 258-270.

Wolk, A. & Skiera, B. (2009) Antecedents and consequences of Internet channel performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 163-173.

### Webbplatser

Bergman, B. Självbetjäning och offentlighet  
*Handelns historia*.

<http://www.handelnshistoria.se/kulturen/handelns-paverkan-pa-stadsmiljon/sjalvbetjaning-och-offentlighet/> (Hämtad 12-12-13)

Blom, E. Saluhallar  
*Handelns historia*.

<http://www.handelnshistoria.se/kulturen/handelns-paverkan-pa-stadsmiljon/saluhallar/> (Hämtad 12-12-11)

Direkthandelns Förening.

<http://www.direkthandeln.org> (Hämtad 12-12-08)

E-barometern

*HUI*.

[http://www.hui.se/sok-resultat?CMS\\_SearchString=e-barometern&WebSiteID=1f17f3fe-a530-440b-a349-998133c49d31](http://www.hui.se/sok-resultat?CMS_SearchString=e-barometern&WebSiteID=1f17f3fe-a530-440b-a349-998133c49d31) (Hämtad 12-12-11)

Eriksson, C. (2008) Föräldrar uttrycker sig genom barnens klädsel  
*DN*.

<http://www.dn.se/sthlm/foraldrar-uttrycker-sig-genom-barnens-kladssel> (Hämtad 13-01-04)

Jonsson, A. Myntrevolutionen  
*Handelns historia*.

<http://www.handelnshistoria.se/historien/handelns-epoker-och-artal/myntrevolutionen/> (Hämtad 2012-12-15)

Nationalencyklopedin. *Elektronisk handel*.

<http://www.ne.se/elektronisk-handel> (Hämtad 2012-12-13)

Nationalencyklopedin. *Återförsäljare*.

<http://www.ne.se/aterforsaljare> (Hämtad 2012-12-12)

Sadow, M. (2012) Stilindex: Vändning för modehandeln.  
*Svensk Handel*.

<http://www.svenskhandel.se/Nyheter-och-press/Pressmeddelanden/2012/Stilindex-Vandning-for-modehandeln/>  
(Hämtad 13-01-04)

## Övrigt

Clas Ohlson årsredovisning 2011

Nordea årsredovisning 2011

SAS årsredovisning 2011

## Bilaga 1 – Intervjufrågor i detalj

- **Företagets historia**
  - *Anledning till uppstart av eget företag*
  - *De största förväntade utmaningarna och oväntade överraskningar*
  
- **Försäljningskanaler**
  - *Anledning till val av första försäljningskanal*
    - *Varför valdes just denna försäljningskanal?*
    - *Vilka är de största utmaningarna med försäljningskanalen?*
  - *Anledning till val av ytterligare försäljningskanaler*
    - *Vilka anledningar fanns det bakom valet av ytterligare försäljningskanal(-er)?*
  - *Integrationen mellan försäljningskanalerna*
    - *Hur ser integrationen mellan försäljningskanalerna ut?*
  - *Synen på övriga försäljningskanaler*
    - *Vilka är anledningarna till att ni inte satsade på dessa kanaler?*
    - *Hur ser möjligheten till att använda dessa kanaler i framtiden ut?*
  
- **Kunder**
  - *Kunderna bakom försäljningskanalerna*
    - *Vilka är kunderna bakom försäljningskanalerna?*
  - *Drivkrafter bakom kunders val av försäljningskanaler*
    - *Vad tror ni är drivkrafterna bakom kunders val av försäljningskanaler?*
  - *Kundnöjdhet*
    - *Hur ser ni på kundnöjdhet?*
    - *Hur gör ni kunder nöjda?*
    - *Hur mäter ni kundnöjdhet? (om mätningar görs: Varför mäter ni detta?)*
  - *Kundförvärv*
    - *Hur får ni nya kunder?*
    - *Hur mäter ni detta? (om mätningar görs: Varför mäter ni detta?)*
  - *Kundlojalitet*
    - *Hur ser ni på kundlojalitet?*
    - *Hur gör ni kunder lojala?*
    - *Hur mäter ni kundlojalitet? (om mätningar görs: Varför mäter ni detta?)*
  - *Bibehållandet av kunder*
    - *Hur bibehåller ni kunder?*
  - *Kundvärde*
    - *Vad är kundvärde för er?*
  - *Framtidens kunder*
    - *Kommer de se annorlunda ut mot dagens kunder och på vilket sätt i sådana fall?*
    - *Hur ska ni tillfredsställa dem?*



➤ **Avslutande frågor**

- Kunder som är måna om...

Pris	Kvalitet	Service	Bekvämlighet	Statusprodukter
------	----------	---------	--------------	-----------------

...föredrar följande försäljningskanal(er)

- Direktförsäljning
  - Fysiska butiker
    - E-handel
    - M-handel
- Vad är det som gör era kunder tillfredsställda och lojala?  
Rangordna Pris/Kvalitet/Service/Bekvämlighet/Statusprodukt  
efter vad du/ni tror gör era kunder tillfredsställda och lojala.

## Bilaga 2 – Intervjufrågor som skickades till respondenterna

Dessa intervjufrågor är de som skickades till majoriteten av respondenterna inför intervjuerna för att de skulle få en bild över hur intervjun var upplagd, vad den skulle beröra. Det gav även respondenterna en chans att fundera på frågorna inför intervjun.

➤ **Företagets historia**

- *Anledningar till uppstart av eget företag*
- *De största förväntade utmaningarna och oväntade överraskningar*

➤ **Försäljningskanaler**

- *Anledningar till val av första försäljningskanal*
- *Anledningar till val av ytterligare försäljningskanal(er)*
- *Integrationen mellan försäljningskanalerna*
- *Synen på övriga försäljningskanaler*

➤ **Kunder**

- *Kunderna bakom försäljningskanalerna*
- *Drivkrafter bakom kunders val av försäljningskanaler*
- *Kundnöjdhet*
- *Kundförvärv*
- *Kundlojalitet*
- *Bibehållandet av kunder*
- *Kundvärde*
- *Framtidens kunder*