

Blanda kanalerna rätt

Lämplig mix av marknadskanaler i detaljhandeln

Marknadsförings- och försäljningskanalerna för att nå kunderna har ökat de senaste åren. Den nya tekniken har skapat nya möjligheter och utmaningar. Att kanalerna blandas rätt kan vara avgörande för ett handelsföretags överlevnad.

Idag tar många företag, särskilt konsumentinriktade detaljhandelsföretag, hjälp av e-handelslösningar, sociala medier, chattsupport, och andra digitala marknadskanaler för att få uppmärksamhet och ökad försäljning. Tillsammans med traditionella vägar till kunden, såsom till exempel skyltfönster, direktreklam, sponsring och radioreklam, utgör de aktiviteter och medier som kopplar samman säljare och köpare. I det breda begreppet marknadskanal ingår även kanalen för själva köpet, till exempel e-handel, traditionell postorder, varuhus, specialistfackhandel, och andra fysiska butiker av olika typer.

Genom att utnyttja ny teknik och tidens möjligheter har den sammansättning av multipla marknadskanaler som ett handelsföretag använder för att marknadsföra och sälja en vara förändrats. Jämfört med för bara några decennier sedan är skillnaderna i många fall radikala.

Marknadskanalernas historiska utveckling

Detaljhandeln har påverkats mycket av de stora förändringarna när de gäller marknadskanaler som skett på senare år. Omställningarna och omstruktureringarna har ställt krav på handlarna att göra viktiga val i en tid av snabb förändring. Det finns mycket att lära om förändringsprocesser och



marknadsföringsstrategi utifrån det som hänt inom olika branscher i detaljhandeln; forskarna fokuserade i detta fall på musik- respektive sporthandel ur ett evolutionärt perspektiv.

Få om ens någon annan del av handeln har genomgått ett lika dramatiskt systemskifte som handeln med inspelad musik. Här finns lärdomar för andra branscher där e-handel och digital distribution ännu inte kommit lika långt. **Musikhandelns historia ger en ökad förståelse för tänkbara konsekvenser av inläsning i system och snabba omvärldsförändringar.** När det blir stora förändringar och nya nätbaserade kanaler för handel och distribution tar över hjälper det inte att vara bäst av aktörerna i det gamla systemet eller bästa butik på en geografiskt avgränsad marknad. Just nu pågår en hård strid där bland annat svenska Spotify tävlar mot hundratals andra digitala detaljister om att bli världsledande.

Inom sporthandeln har korsbefruktning mellan branscher, prisjakt, specialisering, internationalisering, egna varumärken och risker med att behöva utkämpa ett tvåfrontskrig ställt stora krav på handlarnas förändrings- och anpassningsförmåga. **En intensiv konkurrens och selektion i mittfåran har gynnat en spridning mot utforskade territorier i termer av sortiment och strategi;** dels kostnadsledande marknadskanaler med stor driftsfördelar, hög säljvolym, hög lageromsättningshastighet och brett sortiment; och dels interaktiva och personliga marknadskanaler med differentierad strategi och specialisering, kund Anpassning, specialtjänster och hög produktkännedom. Internet har dessutom gett såväl prispressande stormarknader som differentierade nischbutiker en ny dimension med e-handel och nya marknadsföringskanaler.

Några historiska lärdomar

- Sannolikheten att radikalt annorlunda handelsföretag och kanalsammansättningar lyckas etablera sig och få spridning är störst i samband med större externa förändringar, till exempel ett tekniksprång.
- Förhållandet mellan ett nischat handelsformat och en specifik målgrupp är ömsesidigt och specialisering innebär alltid specialisering i relation till något.
- Handelsföretag bör välja marknadsföringskanaler utifrån sin egen strategiska position på detaljhandelskartan och typ av försäljningskanal.
- Många av de handelsföretagsvarianter som konkurrerar i sporthandeln och musikhandeln idag har rötterna i flera olika delbranscher av handeln och har korsbefruktats fram när människor byter bransch och tar med sig idéer och erfarenheter.
- Den variation som finns idag består av endera sådana designvarianter som stått selektionens prövningar eller är alldeles nyligen introducerade modifikationer som kan komma att slå ut relativt snabbt.



Vilka kanaler passar vem?

I projektets andra fas undersökte forskarna om det finns kombinationer av marknadsföringskanaler, försäljningskanaler och övergripande strategier som är mer ändamålsenliga för vinst respektive tillväxt.

Valet av butiksformat – mest e-handel eller mest tonvikt på butiks försäljning – kan vara viktigt för att förstå handelsföretags prestationsskillnader. Av de undersökta sportvarudetaljisterna är de med hög andel ►

av försäljningen online sammankopplade med hög sannolikhet för tillväxt, men det är de fysiska försäljningskanalerna som idag har högst sannolikhet för vinst. Studien visar dock även att det för både e-handel och fysisk butik krävs att strategival och val av marknadsföringskanaler är kompatibla för att nå resultat.

Baserat på resultaten i projektet har några tumregler för att blanda marknadskanaler rätt med hänsyn till handelsföretagets (1) övergripande strategival, (2) typ av försäljningskanal (butik, e-handel eller hybrid; minst 25 procent av intäkterna vardera från e-handel och fysisk butik) och (3) mål (tillväxt eller vinst) tagits fram.

Tumregler för vinst

- För hybrider med differentieringsstrategi rekommenderas att tyngdpunkten läggs på nätbaserade interaktiva marknadsföringskanaler.
- För hybrider med en kostnadsledarstrategi är det bäst att lägga krutet på icke-nätbaserade transaktionskanaler.
- För e-handlare som grupp kan det inte ges några lika tydliga råd om bästa kanalval eftersom de relativt få e-handelsföretagen som ingick i studien inte uppvisade ett tillräckligt tydligt särskiljande prestationsmönster.
- För fysiska butiker som grupp rekommenderas att prioritera nätbaserade kanaler. Däremot kunde analysen inte ge entydigt svar på om online bäst kombineras med interaktiva eller transaktionsinriktade kanaler.

Tumregler för tillväxt

- För hybrider som grupp fanns ett visst stöd för att rekommendera interaktiva kanaler på nätet.
- För både e-handlare och fysisk butiker med differentieringsstrategi är rådet att fokusera på nätbaserade kanaler.
- För e-handlare som grupp rekommenderas interaktiva kanaler.
- För fysiska butiker med kostnadsledarstrategi gick det inte att med säkerhet särskilja kombinationerna.

Dessa tumregler bör värderas i ljuset av studiens begränsningar; att modellen inte tagit hänsyn till andra faktorer (såsom företagets ålder, geografiska position, etcetera); att indelningen av marknadsföringskanalerna i kategorier är grov; att analyserna är baserade på ett begränsat antal handelsföretag i en viss bransch; och att subgruppsanalysen med hybrider hade mycket få företag i varje kategori och inte visade helt tydliga skillnader.

Det finns inte en kanalsammansättning som är rätt för alla handelsföretag; vilka marknadsförings- och försäljningskanaler som är rätt är en komplex fråga. I projektet finns en hel del att hämta för den som är intresserad av mer kunskap och strategiska beslutsunderlag.

Projektets mål var tvådelat; dels att beskriva marknadskanalernas utveckling i sport- och musikhandeln, dels att urskilja vilka kanalkombinationer som effektivt levererar tillväxt och vinst i dagens handel. Den första delen gjordes med historisk-evolutionär utgångspunkt genom två longitudinella fall-/branschstudier med ett explorativt och deskriptivt tillvägagångssätt. I den andra delen studerades sporthandelsföretag med avseende på vilka kombinationer av marknadskanaler som gav vinst respektive tillväxt med konfigurationsmetoden QCA (Qualitative Comparison Analysis).

” Baserat på resultaten i projektet har några tumregler för att blanda marknadskanaler rätt /.../tagits fram.

Handelsrådets sammanfattningar av forskningsrapporter vänder sig till dig som har ett intresse för handelsnäringen och som vill få tillgång till lättillgänglig, populärvetenskaplig kunskap om forskningsresultat av intresse för handeln.

Denna sammanfattning av forskningsrapporten *Blanda kanalerna rätt* bygger på resultat från forskningsprojektet *Ändamålsenlig sammansättning av marknadskanaler för värdeskapande inom detaljhandeln* – ett projekt finansierat av Handelsrådet inom ramen för utlysningen "Handels strukturomvandling"

Projektledare: Claes Hultman, professor i företagsekonomi, Örebro universitet

Beviljat anslag: 1 400 000 kronor

Projektid: 2012–2015

Projektdeltagare: Johan Kask, universitetslektor i företagsekonomi, Örebro universitet

För mer information om detta eller andra projekt som finansierats av Handelsrådet, kontakta: 010-471 85 80 (växel) eller skriv till info@handelsradet.nu.

Du kan även besöka: www.handelsradet.nu/forskning-och-utveckling/forskningsprojekt



Handelsrådet | 103 29 Stockholm

Besöksadress: Kungsgatan 24

Telefon växel 010-471 85 80

www.handelsradet.nu