



Enhetlighet mellan fysiska och digitala säljkanaler

- *Optimering av CRM- och Omni-channel strategier inom detaljhandeln*
En systematisk litteraturstudie

Consistency between physical and digital sales channels

- *Optimization of CRM- and Omni-channel strategies within retail*
- A systematic literature review

Kandidatuppsats

Kevin Jönsson

Viktor Kecskés

Informatik
Kandidatnivå
13 hp
VT2020
Handledare: Annabella Loconsole

Enhetlighet mellan fysiska och digitala säljkanaler

Kandidatuppsats

Jönsson, Kevin, IT och ekonomiprogrammet, Malmö Universitet. Sverige
Keckskés, Viktor, IT och ekonomiprogrammet, Malmö Universitet. Sverige

Abstrakt

Digitala säljkanaler har öppnat upp nya möjligheter för företag inom detaljhandeln att bedriva sin försäljning på. I ett företagsklimat som präglas av konkurrens till följd av utveckling, effektivisering och innovation står idag kundens köpbeteende och köpprocess som centrala utmaningar för verksamheter. Traditionella affärsmodeller utmanas när det kommer till kundhantering på digitala plattformar och Customer Relationship Management system, CRM tillämpas i stor utsträckning för att samordna och koordinera affärsprocesser i anpassningen mot en digital föränderlig försäljning. Det här till följd av kunder och affärsbeslut idag har en högre grad av komplexitet när det kommer till produkt- och servicekvalité. För att skapa en enhetlig upplevelse mellan fysiska och digitala säljkanaler kan företag tillämpa omni-channel strategier med den genomgående målsättningen att skapa en likvärdig och sömlös upplevelse oavsett plattform. Företag står inför utmaningen att optimera användandet av kundhanteringssystem för att förstå och anpassa sina erbjudanden. Den systematiska litteraturstudien ämnar att genom omni-channel perspektivet på CRM-system presentera möjligheter och faktorer som kan stödja företags beslutsfattande i affärsprocesser för att uppnå en gränsöverskridande kundtillfredsställelse i företags säljkanaler.

Resultaten visar att omni-channel inom CRM är ett avgörande verktyg att arbeta med för detaljhandelsföretag i branschen. Faktorer som den mobila enheten, föränderliga företagsklimatet och kundfokus är avgörande för att lyckas med kanalöverskridande aktiviteter. Studiens resultat mynnar även ut i generaliserbara slutsatser som till viss del kan appliceras på företag samt organisationer inom detaljhandeln.

Nyckelord: Customer Relationship Management - CRM, Omni-channel, kundhantering, säljkanaler

Abstract

Digital sales channels have opened up new opportunities for companies within retail to conduct their sales upon. In a business environment characterized by competition as a result of development, efficiency and innovation, today's customers purchasing behavior and the buying process are key challenges for businesses. Traditional business models are challenged when it comes to customer management on digital platforms and the Customer Relationship Management system, CRM is widely used to coordinate business processes in adapting to digital changing sales. This, as a result of customers and business decisions today, has a higher degree of complexity when it comes to product and service quality. To create a unified and consistent experience between physical and digital sales channels, companies can apply omni-channel strategies with the overall goal of creating an equal and seamless experience regardless of platform. Companies face the challenge of optimizing the use of customer management systems to understand and customize their offerings. The systematic literature review aims to present, through the omni-channel perspective on CRM systems, opportunities and factors that can support corporate decision-making in business processes to achieve cross-border customer satisfaction in corporate sales channels.”

The results show that omni-channel within CRM is a crucial tool to work with for retail companies in the industry. Factors such as the mobile unit, changing business climate and the customer focus are crucial to the success of cross-channel activities. The results of the study also lead to generalizable conclusions that can, to some extent, be applied to companies and retail organizations.

Keywords: Customer Relationship Management - CRM, Omni-channel, customer management, sales channels

Begreppslista

Affärsmodell - även kallat företagsmodell, är en beskrivning av hur ett företag eller verksamhet skapar sina värden och hur det ska fungera i praktiken. Syftet med en affärsmodell är att få en uppfattning om vad som krävs för att lyckas med sin affärsidé.

Customer Relationship Management (CRM) - handlar om att kontinuerligt arbeta och utveckla sina kundrelationer med både befintliga och nya kunder. CRM omfattar kundhantering i form av organisering och administration på olika nivåer inom ett företag.

Detaljhandel (Retail) - är en handel som framförallt är inriktad mot konsumenter, där varor och tjänster kan köpas enskilt. Detaljhandel kan bedrivas från en fast placerad butik, dvs fysisk butik, men även genom försäljning över internet eller andra datornätverk (vilket ofta syftar till E-handeln).

Informationssystem - även kallat IT-system, är system som erbjuder IT-stöd och används i syftet att bl.a. samla in, lagra och analysera information för specifika ändamål. Informationssystem används inom och mellan organisationer för att stödja kommunikation samt effektivisera arbete.

Multi-channel - är ett samlingsnamn för alla de kanaler som företag använder sig av gällande marknadsföring av sina varor och tjänster.

Omni-channel - syftar till en samling strategier för att erbjuda kunder en enhetlig upplevelse. Med det här menas det att oberoende av ifall kunder handlar online eller i en fysisk butik så ska köpupplevelsen vara densamma.

Optimering - Strävan att finna den bästa, optimala, lösningen givet förutsättningarna som ges.

Plattform - har ett flertal olika betydelser, men syftar i rapportens sammanhang till den mötesplats som för samman flera aktörer för att underlätta transaktioner. En plattform kan både vara digital eller olika typer av handelsplatser.

Säljkanaler - innefattar alla de platser där man kan köpa varor och tjänster på.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Detaljhandelns utveckling.....	1
1.2 Problematisering.....	1
1.3 Avgränsning	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Forskningsfråga	3
2. Teoretisk bakgrund.....	4
2.1 CRM-system	4
2.2 Säljkanaler	4
2.3 Omni-channel.....	4
2.4 Studiens fokusområde	5
3. Metod.....	6
3.1 Val av forskningsstrategi	6
3.1.1 Alternativa metoder.....	6
3.2 Datainsamlingsmetod	6
3.2.1 Granskningsmall.....	7
3.2.2 Sökning och relevans.....	8
3.3 Datainsamling genom systematisk litteraturstudie.....	8
3.3.1 Granskningsprotokoll.....	8
3.3.2 Resultat av litteratursökning	9
3.3.3 Val av sökord.....	10
3.3.4 Metodvaliditet	10
3.4 Utmaningar.....	11
3.4.1 Etiska utmaningar.....	11
4. Resultat	12
4.1 Resultat av systematisk litteraturstudie	12
4.2 Kundupplevelse	14
4.3 Säljkanaler	15
4.4 Utveckling av affärsmodeller	16
4.5 Kunddatahantering och informationssystem.....	18
5. Analys.....	20
5.1 Syfte.....	20
5.2 Analysdisposition	20
5.3 Validitet	20

5.4 En enhetlig köppplevelse	20
5.5 Motiv och vidarebearbetning av omni-channel strategier.....	21
6. <i>Sammanfattande slutdiskussion</i>	23
6.1 Förslag till vidare forskning	23
7. <i>Referenser</i>	25

1. Inledning

1.1 Detaljhandelns utveckling

Detaljhandeln har sedan ett flertal decennier haft en kontinuerlig utveckling. Under de senaste 20 åren har detaljhandeln stått inför stora strukturförändringar, vilket har tydliga kopplingar till E-handelns kraftiga utveckling (Rämme, Gustafsson, Vestin, Lindblom & Kilander, 2010). Ytterligare faktorer som har haft stor påverkan gällande strukturförändringarna är den geografiska koncentrationen av detaljhandeln, hur pass pålitlig den ekonomiska aktiviteten är för områden/regioner och även vad det finns för möjligheter kring marknadsplatser samt konkurrens. Den svenska detaljhandeln har under den här perioden även visat sig ta allt fler marknadsandelar internationellt, och det här pga kraftig expansion gällande produktivitet och effektivitet (a.a.).

Den snabbt växande E-handeln sker inte enbart i Sverige, utan även runt om i världen. Sverige är dock ett av de länder i Europa där majoriteten av andelen konsumenter vid något tillfälle har handlat online under året 2017 (Svensk Handel, 2018). E-handeln är även störst bland befolkningen i Sverige i jämförelse med de andra skandinaviska länderna (HUI Research, 2018).

För att vidare lyfta fram utvecklingen och expansionen av detaljhandeln så visar statistik från Svensk Handel (2018) på att just detaljhandeln i genomsnitt har vuxit med fyra procent per år mellan åren 2004-2017. Ytterligare statistik som lyfts fram i samma rapport som Svensk Handel (2018) presenterar är att E-handeln utgör cirka nio procent av den totala försäljningen i detaljhandeln, och har under samma period vuxit med nästan 20 procent.

Resulteringen av att detaljhandeln kontinuerligt utvecklas och utgör en betydande tillväxtmotor för samhällets ekonomi är att konkurrensen blir kraftigare gällande marknadsandelar mellan den fysiska och digitala handel (Åsbrink, Bergman & Felländer, 2017). Till följd av den höga konkurrensen har värdeskapande fått en mer central roll för detaljhandeln i sin helhet, där företagare se till att skapa och stärka långsiktiga kundrelationer. Konkurrensen som sker inom detaljhandeln är på olika nivåer. Den horisontella konkurrensen är den som har pågått sedan detaljhandelns uppkomst, där konkurrensen sker i samma led av värdekedjan. E-handeln har däremot bidragit till att den vertikala konkurrensen, vilket är mellan tillverkaren och återförsäljare, har vuxit kraftigt. Det här främst då E-handeln medfört nya möjligheter för tillverkare att erbjuda varor och tjänster direkt till slutkunder (a.a.).

1.2 Problematisering

Konkurrens och köpbeteende är ständigt föränderliga områden som ställer krav på företag och verksameters anpassning inom detaljhandeln i förhållande till den pågående utvecklingen (Zhang & Zhang, 2013). Internet har förändrat traditionella affärsmodeller hos företag och hur

kommunikation sker mellan företag och kund uttrycks att E-handeln är avgörande för ett CRM-systems påverkan (Jiang, Zhang & Wang, 2011). Kundens efterfrågan kan variera drastiskt och i somliga fall vara komplex, skiftande eller slumpmässig. Företags strävan för överlevnad handlar i det föränderliga klimatet om att lämna eller anpassa delar av de grundläggande värderingarna och kärnkompetenserna inom företaget när det kommer till det produktcentrerade fokuset i syftet om att sträva efter ett genomgående kundcentrerat fokus (Zhang & Zhang, 2013). Fluktuationerna i marknaderna karaktäriseras utöver kundbeteende även av förändringar i teknik, vilket är en faktor som i en hög grad kan påverka ett företags processer. Intresset för relationsmarknadsföring i olika typer har under de senaste årtionden vuxit kraftigt där företag i alla storlekar har valt att experimentera med olika sätt att hantera relationen med sina kunder (Carvalho, Galvão, Medeiros & Oliveira, 2018).

Det finns standardiserade och välkända IT-lösningar anpassade till CRMs behov tillgängliga för varje organisation att tillämpa. På grund av olika branscher, storlekar och strategiska prioriteringar varierar komplexiteten för CRM-systemen mellan olika företag för att nå deras målsättningarna kring kundrelationer mer effektivt (Salamacha & Tworek, 2019). Ett framträdande verktyg i hanteringen av kunder är CRM där företag idag kontinuerligt arbetar med processer och aktiviteter för att effektivisera sin verksamhet. CRM definieras av den kombinerade utvunna produkten från moderna företagsledningsidéer, modern teknologi, med hjälp av en kultur av kundcentrerat tänkande (Zhang & Zhang, 2013).

Omni-channel strategi har under de senaste två decennierna drivit en drastiskt förändring på detaljhandeln till följd av digitaliseringen och uppkomsten av digitala säljkanaler (Verhoef, Kannan & Inman, 2015). Värdeskapandet ligger som grund för kundens engagemang och optimeringen av omni-channel strategier är kritiskt då möjlighet finns utifrån en enda kanal med flera beröringspunkter som levererar en sömlös och konsekvent kundupplevelse (Mekovec, Picek & Peras, 2018). Kundbeteende inom olika säljkanaler ställer krav på företags förmåga att anpassa sina användarupplevelser för att tillfredsställa sina kunder och bibehålla ett starkt varumärke (Mirzabeiki & Saghiri, 2020). Företag implementerar idag strategier och utformar affärsmodeller för att uppnå enhetlig kundupplevelse, oavsett plattform för interaktion. Mirzabeiki & Saghiri (2020) antyder att det däremot råder stora svårigheter för företag att uppnå sina mål genom omni-channels.

CRM inom E-handel i förhållande till fysiska butiker ställer krav på företag att använda det senaste inom informationsteknik. Det här för att nå den utökade och önskade marknaden, förbättrad effektivitet, upprätthållandet och stärkandet av befintliga samt nya kunder (Jiang et al., 2011). Affärsbeslut blir mer och mer komplexa och kunderna blir fler och mer krävande gällande produkt- och servicekvalitet, medan de formulerar sina krav mot företagen genom fler kommunikationskanaler som i stor utsträckning sker digitalt (Petkovic, 2010) Integrationen av den mobila säljkanalen med andra tillgängliga säljkanaler inom omnichannel-strategier bidrar till utmaningen för återförsäljare att ändra på sina befintliga affärsmodeller för att uppnå en hållbar konkurrenskraftighet (Jocovski et al., 2019). Digitala säljkanaler ställer krav på företags kundhantering och strategier för framträdande plattformar som e-handel. Detaljerad information om kunderna och deras köpbeteende hjälper beslutsfattandet gällande vilka åtgärder som måste

vidtas för att uppnå deras tillfredsställelse. Kunder förblir “bundna” till företaget och kommer att förbli lojala mot det så länge deras krav uppfylls fullt ut under de mesta gynnsamma förhållandena (Petkovic, 2010).

1.3 Avgränsning

Kundhantering, aktiviteter och IT-lösningar utifrån CRM-system kommer att studeras för verksamheters kundhanteringsprocesser inom detaljhandeln utifrån ett omni-channel perspektiv. Det här för att undersöka och presentera faktorer och strategier för att optimera användandet av CRM-system inom branschen. Vidare för att klargöra tillvägagångssätt för effektivisering av verksamheters processer inom den digitala handeln med det genomgående syftet att leverera samma kunderbjudande oavsett säljkanal med hjälp av omni-channel strategier. Det är av stor vikt att läsaren särskiljer på CRM och omni-channel i den här rapporten då senare delar i högre grad kommer hantera omni-channel perspektivet efter forskningens ansats. Fokuset därefter kommer även ligga på kundupplevelsen från de fysiska säljkanalernas anpassning till digitala säljkanaler för företag inom detaljhandeln. Studien ämnar således inte att studera faktorer för en implementation av ett nytt CRM-system i verksamheter.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att skapa en djupgående förståelse av omni-channels koppling till CRM, Customer Relationship Management för enhetlighet mellan företags digitala och fysiska säljkanaler. Forskningens ansats utgår ifrån ett omni-channel perspektiv med strategier för att stärka, komplettera och förtydliga CRMs innebörd, funktioner och tillämpningsområde. Det här med ändamålet att klargöra strategier för företags genomgående kundhantering på olika säljkanaler inom detaljhandeln.

1.5 Forskningsfråga

Vilka faktorer är kritiska vid optimeringen och användandet av CRM utifrån ett omni-channel perspektiv för verksamheter inom detaljhandeln när det kommer till enhetlighet mellan fysiska och digitala säljkanaler?

2. Teoretisk bakgrund

2.1 CRM-system

Customer Relationship Management, CRM, är ett kundhanteringssystem som fångar in och integrerar kunddata från organisationer och företag i helhet för konsolidering, analysering och distribuering av information till olika avdelningar och divisioner inom en verksamhet (Laudon & Laudon, 2017). CRM-system ger information för att samordna alla affärsprocesser inom ett företag som hanterar kunder när det kommer till försäljning, marknadsföring och service. Det här med ändamålet att optimera processer, öka intäkter och kundtillfredsställelse samtidigt som CRM ämnar att skapa långsiktiga kundengagemang och relationer. Den här informationen hjälper företag att identifiera, attrahera och behålla de mest lönsamma kunderna genom den ökade insikten i service och hantering av befintliga kunder, vilket syftar till att utmynna i en ökad försäljning (a.a).

Enligt Petkovic (2010) är företags utveckling och framtid otänkbar utan ett effektivt och optimerat CRM-system. I dynamiken mellan marknadstransparens och globalisering är behovet av att ha ett genomgående kundcentrerat fokus större i företagets processer. Det digitala stödet som CRM-system medför ger verksamheter möjligheten att transformera och effektivisera kundfokuset. Det här ligger i linje med nya trender inom handeln, försäljning och förvaltning av produkter och tjänster där efterfrågan och konkurrensen i många fall är hög och utspelar sig på en mer global och digital nivå (a.a).

2.2 Säljkanaler

Återförsäljare har använt flera olika försäljningskanaler för att nå kunder i över 100 år. På senare åren tillsammans med utbyggnaden av E-handel, har det vuxit fram en ny trend att integrera de olika kanalerna för att möjliggöra en sömlös shoppingupplevelse för kunderna. Det här konceptet kallas ofta för "omni-channel retailing" (Kembro & Normann 2019). Integrationen av mobila och webbaserade onlinebutiker har varit en drivande kraft till nya processer och aktiviteter inom verksamheter där omni-channel strategin syftar att skapa enhetlighet och möjligheter för kunders interaktioner baserat på olika säljkanaler (Jocovski, Arvidsson, Miragliotta, Ghezzi & Mangiaracina, 2019). Företag kan med hjälp av strategierna arbeta mot en förbättrad kundupplevelse mellan kanalerna för att skapa en enhetlig bild av företagets produkter eller tjänster genom att bibehålla ett starkt varumärkesvärde, oavsett kanal (Mirzabeiki & Saghiri, 2020).

2.3 Omni-channel

E-handel är den del av de digitala affärer som handlar om köp och försäljning av varor och tjänster via Internet på diverse plattformar. Den omfattar också aktiviteter som stöder dessa marknadstransaktioner, såsom reklam, marknadsföring, kundsupport, säkerhet, leverans och betalning (Laudon & Laudon, 2017). Företag väljer idag att positionera och bedriva försäljning på olika säljkanaler i takt med den tekniska utvecklingen. Här har begreppet omni-channel vuxit fram

som en samling strategier för en enhetlig kundupplevelse. Omni-channel gör det möjligt för kunder att utlösa interaktion mellan kanaler medan shoppingupplevelsen i front-end användandet förblir sömlös (Kembro & Norrman, 2019).

2.4 Studiens fokusområde

Studien har som start att generellt undersöka e-handel för att ge en överblick för den vetenskapliga litteraturen som behandlar ämnesområdet. Den digitala försäljningen, e-handel anses vara ett väl beforskat område sedan tidigare och studien kommer därför låta verktyget omni-channel stå i fokus och utgöra en central roll. Intresset låg i att skapa en förståelse baserat på tidigare forskning för att kartlägga strategier och faktorer som anses vara av stor vikt när det kommer till optimering av omni-channel från ett kundhanteringsperspektiv. Utgångspunkten för studien som ämnar att undersöka enhetlighet mellan fysiska och digitala säljkanaler kräver en förståelse i dynamiken mellan företag och kund och vad som därmed anses vara viktigt för företag att arbeta med på produkt- och servicenivå.

Kundhantering genom CRM och omni-channel ämnar författarna kunna skapa en förståelse för företag att arbeta och grunda sina affärsbeslut på baserat på dess rikliga information. Sammanfattningsvis kommer studien att undersöka möjligheterna i tillämpningen av omni-channel strategier för att klargöra nyckelfaktorer som företag bör arbeta med inom olika säljkanaler.

3. Metod

3.1 Val av forskningsstrategi

Valet av olika alternativ inom forskningsstrategier styrs av ett antal faktorer. Det här kan vara själva forskningsfrågan, intresset man har till området samt förkunskaperna. En annan viktig faktor är hur man förhåller sig till datan man vill använda, dvs hur pass tillgänglig datan är blir avgörande vid valet av forskningsstrategi (Denscombe, 2014). För att komma vidare och fördjupa sig inom området och stärka resultaten som kommer besvara forskningsfrågan krävs det att man har ett tydligt metodiskt tillvägagångssätt. Här gäller det att finna den strategi som optimalt kommer uppnå de förväntningar som finns för att besvara frågeställningen. Forskningsansatsen som den här studien kommer utgöras av blir därför en viktig ståndpunkt då en tydlig forskningsstrategi är grundläggande för ett lyckat forskningsprojekt (a.a.).

3.1.1 Alternativa metoder

Studien ämnar att undersöka och sammanställa valt forskningsområde genom en kvalitativ datainsamling i syftet att skapa en djupgående förståelse på detaljnivå (Denscombe 2014). Det här istället för att eftersträva ett generaliserbart resultat genom en intervjumetod som i sig kan vara mer resurskrävande. Till följd av studiens avgränsning och tidsram valde forskarna att förhålla sig till kvalitativ datainsamling av en stor mängd empiriskt material i syfte att skapa en djupgående kunskapsbild på detaljnivå.

Forskarna eftersträvar att den kvalitativa dataanalysen med stöd utifrån Denscombe (2014) ska kunna grunda analysen på en logik där upptäckter i insamlad data genererar teorier och fynd. Det här utifrån innehållet och hur det rör sig från de särskilda dragen i datan till mer generaliserade slutsatser och teorier i analys- och sammanfattade slutdiskussionen i uppsatsen. Slutsatser som den kvalitativa forskning resulterar i ska vara fast förankrade i data där forskarens förklaring av datan ska komma ur en mycket noggrann avläsning av datan samtidigt som forskarna ska undvika att föra in obefogade fördomar i analysen av datan. Processen för analysen av datan kommer att vara repetitiv och en pågående process under studiens gång. (a.a).

3.2 Datainsamlingsmetod

För att skapa en bred och stabil kunskapsbas för att undersöka vår problematisering på ett metodiskt sätt har forskarna valt att utforma studien som en systematisk litteraturöversikt. Det här innebär att forskarna kommer undersöka ett flertal databaser för att täcka allt material som blir relevant för vår undersökning. En huvudanledning för genomförandet av en systematisk litteraturstudie är enligt Kitchenham (2007) sammanfattningen av befintliga metoder och empiriskt material. Det här med ändamålet att identifiera luckor i aktuell forskning och föreslå områden för vidare forskning. Specificering av forskningsfrågorna är den viktigaste delen i en systematisk litteraturstudie där även granskningsfrågorna och kriterierna driver hela den systematiska granskningsmetodiken (a.a).

Den systematiska litteraturstudien i uppsatsen utgår ifrån specificering av sökord och hur dessa till viss grad kombineras i sökningen. Vidare fastställs det inom vilka databaser sökningarna kommer ske där författarna följer inklusions- och exklusionskriterier i sökningen. I nästa skede presenteras de genomförda sökningarna och dess resultat som sedan genomgår en granskning av kvalitet och relevans mot syfte och forskningsfråga. De olika databaser/uppslagsverk som sökningarna kommer göras på är MAU Libsearch, Google Scholar och DiVa Portal, där vi främst kommer undersöka publicerade artiklar kopplade till fördjupningsområdet. Insamlingen av litteratur bör om möjligt utföras oberoende av två eller fler forskare. Det här i syftet att datan måste jämföras och oenigheter beslutas antingen genom konsensus mellan forskarna eller skiljedom genom tillägg i resultatet (Kitchenham, 2007).

3.2.1 Granskningsmall

Den systematiska litteraturstudien följer en granskningsmall gällande datan som samlas in för att bedöma dess kvalitet. Granskningsprotokoll för systematisk litteraturstudie utgörs av att två eller flera författare, oberoende av varandra. Författarna granskar kvalitén av informationen/datan som hämtas från de olika artiklarna för att se ifall de uppfyller inklusionskriterierna (Kitchenham, 2007). Det här är ett kriterium för att studien ska klassas som en systematisk litteraturoversikt, till skillnad från en litteraturstudie där det räcker att en enskild person granskar artiklarna. Gällande litteratursökningen till den här studien krävs det att sökningen även är så kallad reproducerbar. Med det här menas det att de sökningar som görs utifrån sökstrategin ska gå att utvinna från rapporten och kräver då att faktorer som sökord, namnet på databasen, publiceringsdatum och vidare filtreringar uppges (Karolinska Institutet, 2017).

	Inklusionskriterier	Exklusionskriterier
→ Språk	Engelska	Övriga språk
→ Publiceringsår	> 2010 - 2020	< 2010
→ Referentgranskning	Granskat material	Icke granskat material

Tabell 3.1 Inklusions- och exklusionskriterier

Syftet av en systematisk litteraturstudie är initialt en metod för sammanställning av befintlig information om ett fenomen på ett grundligt och opartiskt sätt (Kitchenham, 2007). Det här för att generera allmänna slutsatser om fenomen inom forskningsområdet än vad som är möjligt att

utvinna från enskilda studier där syftet om ytterligare forskningsverksamhet inom området skapas. (a.a).

3.2.2 Sökning och relevans

När sökningar görs i syftet för systematisk litteraturöversikt så resulterar det ofta till en större mängd data. Det här för att man ska bidra med en heltäckande kunskapsbild, även om den informationen man får fram inte är direkt relevant till fördjupningsområdet (Karolinska Institutet, 2017). Därefter, under genomförandet av datainsamlingen gäller det dock att granska den datan man samlar in, vilket kommer ske utifrån en granskningsmall för att bedöma kvalitén, men också relevansen av hur datan förhåller sig till syfte- och forskningsfrågan. Syften med studien kommer därmed att bestå av att sammanställa och granska tidigare forskning som gjorts inom aktuellt område för att bedöma dess kvalité och hur det kommer förhålla sig till författarnas forskningsområde.

3.3 Datainsamling genom systematisk litteraturstudie

3.3.1 Granskningsprotokoll

Frågeställningen utifrån forskningsområdet i den systematiska litteraturstudien har definierat termer som har legat till grund för sökorden. Det som nedanstående tabell under 3.3.2 illustrerar är antalet artiklar som har lästs och granskats, och även delvis sammanställts för att se ifall de uppnår inklusionskriterierna. Insamlade artiklar ska därmed ligga som underlag vid resultat och diskussion. Dessa artiklar har enligt granskningsprotokollet undersökts av oss båda för att stärka kvaliteten och relevansen av innehållet kopplat till fördjupningsområdet. För att insamlingen av datan/informationen ska vara reproducerbar, vilket granskningsprotokollet kräver för att studien ska klassas som en systematisk litteraturöversikt visar även tabellen under 3.3.2 på de sökord som har gjorts kopplat till artiklarna. Det framgår även vilka databaser som sökningarna har gjorts på för att inhämta de artiklar som granskats. När det i slutändan var fastställt vilka artiklar som skulle användas för studien sammanställdes även dessa, vilket presenteras mer specifikt i tabell 4.2 “*Artikelöversikt*”.

För att säkerställa kvaliteten i artikelurvalet från de satta kriterierna så har författarna utformat en granskningsmall i form av en tabell. Avsikten med tabell 3.2 är att kvalitetsbedöma samtliga artiklar i studien baserat på artiklarnas titel, abstract, syfte, datainsamlingsmetod samt analys och resultat. Frågorna bedöms av författarna med ett Ja/Nej och genererar 1 poäng för Ja och 0 poäng för Nej. Artiklarna i den systematiska litteraturstudien är efter författarnas bedömning av hög kvalité om artikeln uppnår 3-5 poäng och av lägre kvalité om artikeln uppnår 0-2 poäng. Artiklarnas kvalitetsbedömning från tabellen presenteras som kolumn *Kvalité* i 3.1 Resultat av systematisk litteraturstudie.

#	Kvalitetsfråga	Bedömning	Poäng
1	Har titeln en koppling till studien?	Ja/Nej	Ja = 1, Nej = 0
2	Förhåller sig abstract till studien?	Ja/Nej	Ja = 1, Nej = 0
3	Finns det en tydlig frågeställning och syfte i koppling till studien?	Ja/Nej	Ja = 1, Nej = 0
4	Är datainsamlingen relevant till studien?	Ja/Nej	Ja = 1, Nej = 0
5	Är analysen och resultatet begripligt samt överförbart?	Ja/Nej	Ja = 1, Nej = 0

Tabell 3.2 - Kvalitetsgranskning för litteratur

3.3.2 Resultat av litteratursökning

Sökord	Databas	Antal träffar	Lästa titlar	Lästa abstract	Lästa artiklar	Använda artiklar
"Omni-channel retail"	MAU Libsearch	849	51	8	7	2
	Google Scholar	7,600	90	10	6	1
	DiVa Portal	35	35	5	2	-
"Omni-channel retail strategy"	MAU Libsearch	207	42	2	2	1
	Google Scholar	6,630	66	7	5	2
	DiVa Portal	17	17	2	-	-
"Omni-channel approach"	MAU Libsearch	227	34	3	2	2
	Google Scholar	19,400	137	6	3	1
	DiVa Portal	20	20	3	1	-
"Customer experience omni"	MAU Libsearch	352	46	2	1	-
	Google Scholar	16,900	106	3	2	2
	DiVa Portal	21	21	2	-	-
"eCRM"	MAU Libsearch	544	50	2	1	1
	Google Scholar	5,240	62	6	4	1

	DiVa Portal	25	25	2	-	-
"Omni-channel CRM"	MAU Libsearch	32	32	1	-	-
	Google Scholar	2,540	45	4	2	-
	DiVa Portal	3	3	1	1	1
Total summa artiklar			882	69	39	14

3.3.3 Val av sökord

Litteratursökningen och sökorden ändrades av författarna under sökningens gång. Initialt riktades sökningar generellt på 'CRM' och 'Omni-channel' vilket efter en tid specificerades mer till valt område, infallsvinkel och ändamål. Sökorden enligt 3.3.2 *Resultat av litteratursökning* har använts i samtliga databaser i syftet att vidga insamlad information baserat på samma sökningar. 'Omni-channel retail', 'omni-channel retail strategy' ämnar att ge en övergripande företag- och marknadsmässig infallsvinkel på forskningsområdet medans 'Omni-channel approach', 'Customer experience omni' undersöker forskningsfenomenet från ett kundperspektiv. 'eCRM' sökningen berör främst tekniska aspekter som författarna inte anser varit tillräckliga baserat på tidigare sökningar. 'Omni-channel CRM' användes som sökord för att kombinera begreppen för insamling av artiklar som i högre grad berör och lyfter samband mellan områdena.

3.3.4 Metodvaliditet

Forskarna har individuellt sammanställt insamlad litteratur för att i ett senare skede jämföra och analysera resultatet av datainsamlingen för samtliga källor. Det här i syftet att besluta källornas relevans och koppling till forskningsfrågan och syfte efter *Tabell 3.2 - Kvalitetsgranskning för litteratur*. Resultatet av litteratursökningen har iterativt följt kvalitetsgranskningen för att redogöra och värdera vad författarna anser vara relevant data. Författarna har arbetat med urvalskriterier, vilket har använts för att avgöra vilka studier som ingår eller utesluts i den systematiska litteratursökningen och är användbart för att avgränsa och specificera i en delmängd primära studier. Det här är en iterativ process som baserar sig på flera val (Kitchenham, 2007). Författarna har avgränsat publiceringsdatumet på insamlat material från år 2010 och framåt i syftet att skapa ett väl uppdaterat perspektiv inom forskningsområdet och stärka kvalitén av det insamlade materialet. Litteraturen granskades initialt genom artiklarnas titel och sedan utvalda abstract för att avgöra relevansen till den systematiska litteraturstudiens forskningsfråga och syfte. Empirin anser forskarna bör vara på engelska för ett mer internationellt rykte och samtliga insamlade källor uppfyller kriteriet.

3.4 Utmaningar

Litteraturstudien tillför etiska utmaningar att författa oavsett ämnesområde (Denscombe, 2014). Vidare förklaras begreppet triangulering genom att man betraktar saker ur mer än ett perspektiv vilken kan vara i form av olika datakällor och ett flertal olika forskare i en och samma studie. Principen med triangulering är att forskaren kan få en bättre förståelse av det som undersöks vid beaktning från olika positioner. Forskartriangulering ämnar att kontrollera eventuell snedvridning efter jämförelse av forskares fynd. Det här genom att ställa sig frågande till huruvida forskare ser/tolkar saker och ting samt i vilken utsträckning de använder sig av samma koder för samma datakällor (a.a).

Fördelar med forskningsstrategin är att den väldefinierade metodiken gör det mindre troligt att resultaten från empirin är partisk (Kitchenham, 2007). Det här i samband med att informationen som utvinns av fenomenet grundar sig i ett brett utbud av undersökningar och empiriska metoder. Skapar undersökningen konsekventa resultat ger det bevis på att forskningen är robust och överförbar. Visar det sig att undersökningen ger inkonsekventa resultat kan man studera variationen av källorna (a.a).

3.4.1 Etiska utmaningar

Den största nackdelen med systematiska litteraturstudier är att de kräver betydligt mer ansträngning än traditionella litteraturstudier (Kitchenham, 2007). Det krävs av författarna i det systematiska sökandet att kritiskt granska källorna för forskningsområdet för att avgöra vare sig källan har en bristande neutralitet och påvisar partiskhet. Det här i syftet att kunna avgöra källans trovärdighet i jämförelsen av forskares fynd och tillvägagångssätt. En eller fler eventuellt partiska källor har möjlighet att påverka författarna i en riktning som inte är avsedda att följa.

4. Resultat

4.1 Resultat av systematisk litteraturstudie

Sökningen i databaserna har efter inklusions- och exklusionskriterier avgränsats efter de applicerade filterna. För att redogöra datans relevans har författarna utfört en kvalitetsgranskning, *Tabell 3.2 - Kvalitetsgranskning för litteratur*, utifrån uppsatsens frågeställning för att klargöra vad fokusområdena i den insamlade datan. Det här för att lyfta hur kvalitet har vägts i förhållande till uppsatsens syfte och forskningsfråga och har resulterat i sammanställda artiklar, *Artikelöversikt - tabell 4.2*. Den systematiska litteratursökningen har för författarna skapat fokusområden för resultatets disponering och omfattning. Till följd av resultatets rubriker har författarna grupperat artiklarna, *Artikelgruppering - tabell 4.1* i syfte av att klargöra och specificera innehållet av det insamlade materialet i tabell 4.2.

Resultatavsnitt	Artikelnummer (ANR*)
Kundupplevelse	2, 4, 8, 9, 13
Säljkanaler	1, 4, 5, 6, 9, 10, 12
Utveckling av affärsmodeller	6, 7, 9
Kunddatahantering och informationssystem	3, 5, 8, 11, 12, 14

Tabell 4.1 - Artikelgruppering

ANR*	Författare	Titel	År	Typ av källa	Kvalité
1	Azhari, E. J., & Bennett, D.	<i>Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process.</i>	2015	Vetenskaplig artikel / Konferenshandling	4/5
2	Blom, A., Lange, F., & Hess jr, R, L.	<i>Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image.</i>	2017	Vetenskaplig artikel	5/5
3	Chen, R., Lin, R., & Yang, P.	<i>The Relationships between eCRM, Innovation, and</i>	2011	Vetenskaplig artikel / Empirisk studie	4/5

		<i>Customer Value - An Empirical Study.</i>			
4	Cook, G.	<i>Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents.</i>	2014	Vetenskaplig artikel	5/5
5	Hosseini, S., Röglinger, M., & Schmied, F.	<i>Omni-Channel Retail Capabilities: An Information Systems Perspective.</i>	2017	Vetenskaplig artikel / Konferenshandling	4/5
6	Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R.	<i>Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective.</i>	2019	Vetenskaplig artikel	5/5
7	Lemon, K, N. & Verhoef, C, P.	<i>Understanding customer experience throughout the customer journey.</i>	2016	Vetenskaplig artikel	5/5
8	Mekovec, R., Picek. R., & Peras, D.	<i>Opportunities and Challenges of Applying Omnichannel Approach to Contact Center.</i>	2018	Vetenskaplig artikel / Konferenshandling	4/5
9	Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R.	<i>Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing.</i>	2014	Vetenskaplig artikel	4/5
10	Sangkyu, P. & Dongwon, L.	<i>An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment.</i>	2017	Vetenskaplig artikel / Empirisk studie	3/5
11	Stoopendahl, P. & Sundström, M.	<i>Putting the customer back into the customer relations management paradigm.</i>	2018	Vetenskaplig artikel / Konferenshandling	3/5
12	Tambo, T.	<i>Omni-Channel Retail Information Systems.</i>	2015	Kapitel/Utdrag ur vetenskaplig antologi	3/5
13	Verhoef, C, P., Kannan, K, P., & Inman, J, J.	<i>From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing.</i>	2015	Vetenskaplig artikel	4/5

14	Yu, X., Nguyen, B., Han, H, S., Chen, S, C., & Li, F.	<i>Electronic CRM and perceptions of unfairness</i>	2015	Vetenskaplig artikel	4/5
----	---	---	------	----------------------	-----

Tabell 4.2 - Artikelöversikt

4.2 Kundupplevelse

Kunder idag har tillgång till ett bredare utbud av teknik än tidigare generationer, med många kundsegment som antingen har vuxit upp med eller blivit starkt påverkad av teknik (Cook, 2014). Förändrade livsstilar har lett till att dagens kunder vill genomföra köpprocesser på ett givet tillfälle som passar deras egna behov med den tillgängliga tekniken. Dock så har inte själva kärnan av köpprocesser förändrats allt för mycket sedan tider då pengar inte existerade och människan bytte mat mot verktyg. Allt från att vi undersöker vad vi behöver, jämför priser på marknaden till att vi har det där hemma är samma grundprocess som har följts genom åren (a.a).

Dynamiken mellan köpprocessen och kundbeteendet gentemot företag grundar sig till viss grad av att stimulera köpupplevelsen och avskala det som inte är 'lämpat för kunden'. Det här genom att kunden krävs på mindre mental aktivitet samtidigt som deras shoppingresa blir mer flytande (Blom, Lange & Hess Jr, 2017). Kunder förväntar sig enligt (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014) konsekvent, enhetlig och integrerad service oavsett vilken kanal de väljer att använda.

Cook (2014) uttrycker att en av de största utmaningarna som företag idag står inför är förmågan att i en framtida utveckling och föränderlig miljö konsekvent kunna leverera tjänster och information samtidigt som det i högsta mån ska underlätta för kunden. Kunder värdesätter att hitta de varor och tjänster som kan bidra med att uppfylla deras behov samtidigt som sökandet av det här ska vara tidseffektivt. Resultatet som förväntas av kunderna är ett värdeskapande i form av tid och pengar. Allt fler företag inom detaljhandeln har blivit mer öppna för möjligheterna som finns gällande digitala säljkanaler, och har därmed börjat konkurrera med företag som enbart satsar på den digitala handeln. Varför företag som enbart befinner sig på den digitala detaljhandelsbranschen har lyckats är pga faktorer som stor förståelse av det egna produktsortimentet och förståelsen av hur kunderna handlar dessa produkter (a.a).

Två produktkategorier ligger till grund för köp och kännetecknas av hedoniska som gör det möjligt för en individ att känna lycka, nöje och glädje från en produkt och utilitaristiska varor där ändamålet är praktisk användning för kundernas behov (Blom et al., 2017). Kundens köpprocess varierar till följd av det här enligt Blom et al. (2017) i hög grad av förhållande till syfte och produktkategori. Författaren förklarar att varumärkesuppfattning påverkas av kampanjer av produkter och tjänster samtidigt som lämpligheten skapar en nyfikenhet för kunder att undersöka och potentiellt genomföra köp (a.a).

Utvecklingen av teknologin, digitala transformationer och marknadsutveckling påverkar alla företag, i mål om att stödja kundens behov genom att erbjuda många olika kanaler att engagera med kunder. Det mest grundläggande behovet hos kunder är en unik upplevelse genom alla säljkanaler. En metod för att förena alla kanaler och skapa mervärde för både företagen och kunder är tillämpning av omni-channel strategier (Mekovec, Picek & Peras, 2018). Istället för multi-channel så definieras omni-channel som en enda kanal med flera beröringspunkter för att leverera en sömlös och konsekvent kundupplevelse, med större fokus på samspelet mellan olika försäljningskanaler (Verhoef et al., 2015). Omni-channel konceptet uppfattas enligt Piotrowicz & Cuthbertson (2014) som en utveckling av multi-channel strategier där multi-channel utgår ifrån uppdelningar mellan den fysiska och digitala kanalerna och där omni-channel syftar till att möjliggöra det för kunden att röra sig fritt mellan online, mobilt och fysiska butiker. Kunder är i allmänhet inte kanalcentriska utan målcentriska vilket betyder att de i första hand efterfrågar och tänker på värdet istället för själva säljkanalerna i sig (Mekovec et al., 2018). Kunder vill ha ett snabbt och enkelt svar på deras behov och önsknings, att bläddra, köpa eller få olika typer av support. Till följd av att kanalerna hanteras tillsammans genom omni-channel strategier så hävdar Piotrowicz & Cuthbertson (2014) att den upplevda interaktionen inte är med kanalen i sig, utan med varumärket som helhet. Kunderna är fokuserade på att hitta ett sätt som i hög grad ärtillmötesgående och engagerande. Det skapas därmed möjlighet för kunder att välja olika föredragna kanaler för varje situation i deras affärsförhållanden och samtidigt växla från en kanal till en annan utan att avbryta deras interaktion eller förlora något innehåll i interaktionen (Mekovec et al., 2018).

4.3 Säljkanaler

Forskning visar att konsumenter använder smartphones i många dagliga rutiner, vilket bidrar till förändringar i deras shoppingbeteende och shoppingprocessen i allmänhet (Jocevski et al., 2019). CRM-system inom digitala säljkanaler i förhållande till fysiska butiker ställer krav på företag att använda det senaste inom informationsteknik. Det här för att nå den utökade och önskade marknaden, förbättrad effektivitet, upprätthållandet och stärkandet av befintliga samt nya kunder (Jiang et al., 2011). Det har enligt Jocevski et al. (2019) även identifierats en trend i takt med integrationen av mobila och webbaserade onlinebutiker under samlingsbegreppet omni-channel. Det här i syftet att hantera den förändrade rollen för detaljhandelsorganisationer för företag som underlättar marknadsinfrastruktur både fysiskt och digitalt för att skapa en enhetlig kundupplevelse oavsett säljkanal. Cook (2014) hävdar att för omni-channel kunder skiljer sig upplevelsen som de eftersöker i butiken mycket med upplevelsen som den traditionella detaljhandelskunden efterfrågar.

Fysiska butiker, webb-baserade kanaler och via smartphones är de tre typiska säljkanalerna (Jocevski et al., 2019). Trenden med omni-channel strategier grundar sig i att kunder idag engagerar sig alltmer med återförsäljare över flera kanaler under samma shoppingprocess vilket enligt författaren har skapat omni-channel retail-model. Den här modellen tar en kundcentrerad syn för att förstå vad som driver nya observerade shoppingbeteenden för att anpassa värdeförslag som hanterar sådana förändringar i dynamiken med kundens köpbeteende. Syftet med omni-channel retail-model företag är att dra nytta av deras befintliga kanaler genom produktkonsistens,

integrerade kampanjer, datadelning över kanaler och integration och koordinering av logistiska aktiviteter (a.a).

”From a management perspective, it is imperative for a manager to set up marketing strategies that incorporate both inter-active retailing channels and traditional mass advertising channels, to accommodate the omni-channel retailing environment. Integrating traditional and concurrent communication channels will enable the broadening of touchpoints towards consumers.” (Sangkyu & Dongwon, 2017).

Som Jocevski et al. (2019) beskriver kundens användning av mobila enheter kopplade till köpprocesser stärks det här av Hosseini, Röglinger & Schmied (2017) som förklarar att många kunder använder flera kanaler under sin kundresa och är ofta samtidigt närvarande i den fysiska och den digitala världen. Faktum är att kunder använder ofta sina mobila enheter för att samla in ytterligare information innan de fattar ett köpbeslut. Hosseini et al. (2017) påstår att utvecklingen kring användandet av mobila enheter är en av anledningarna till varför återförsäljare exempelvis har börjat erbjuda gratis Wi-Fi i deras fysiska butiker. Azhari & Bennett (2015) styrker det här påståendet och menar att erbjudandet av gratis in-store Wi-Fi öppnar möjligheter för kunder att använda återförsäljarens app för att exempelvis hitta produkter i butiken, få tillgång till kundkort/förmåner samt andra erbjudanden. Andra kunder köper produkter online och förväntar sig sedan att kunna hämta upp de i butikerna. Piotrowicz & Cuthbertson (2014) hävdar att det är av stor vikt att driva kunder till butiker och uppmuntra dem till face-to-face interaktion samtidigt som pristransparens bör vara en drivande faktor till följd av att kunder är medvetna och kan kolla upp priser innan de besöker en butik. Azhari & Bennett (2015) beskriver att till följd av anpassade fysiska butiker försöker återförsäljare inte bara lägga till nya digitala kanaler och beröringspunkter till sin portfölj av säljkanaler, utan också för att integrera de alla i en sömlös kundupplevelse. Tambo (2015) menar på att omni-channel för detaljhandeln möts med intresse från viktiga roller inom marknaden och täcker idén att allt kan säljas var som helst med konsekvent marknadsföring, rimlig effektivitet i värdekedjan och ansvarig kundservice (a.a.).

4.4 Utveckling av affärsmodeller

Lemon & Verhoef (2016) har konceptualiserat kundens köpprocess genom att dela upp flödet i steg som innefattar olika kundbeteende. Pre-purchase handlar om undersökning och jämförelse där kunden exponeras för olika företags erbjudande inom en specifik bransch. Purchase-stage är beslut- och betalningssteget där metod för betalning och själva köpet ligger i företagets makt. Post-purchase handlar om konsumtion, servicegrad och vidare kundengagemang. Omni-channel ställer krav på detaljhandeln där återförsäljare i allt högre grad står inför utmaningen att lyckas omvandla sina affärsmodeller, det vill säga företagets fundamentala värdeskapande processer i omni-channel strategin. Stegen i köpprocessen enligt Lemon & Verhoef (2016) menar Jocevski et al. (2019) ha förändrats på grund av de nya interaktionerna genom digitala säljkanaler och övergången till omni-channel strategier. Till exempel kan kunder använda sina smartphones för att kontrollera priser och/eller andra alternativ i pre-purchase steget och sedan välja ett specifikt betalningsalternativ att genomföra i en fysisk butik eller välja att beställa online i det andra steget. Kunden kan sedan om möjligheten ges hämta produkten från en fysisk butik eller välja att få den levererad till sin

hemadress i tredje steget. Det förväntas därför att när återförsäljare följer strategier för alla kanaler kommer företag behöva organisera och hanteras processer på en kanalöverskridande nivå.

Forskare har framhävt vikten av att använda sig av ett affärsmodellsperspektiv för att analysera organisatoriska utmaningar på olika nivåer. På samma sätt tror Jocevski et al. (2019) att perspektivet kan ge betydande insikter om nya verksamhetsprocesser inom omni-channel för detaljhandeln och definitionen av affärsmodeller har i takt med företags utveckling diskuterats. Grundläggande för en affärsmodell handlar om arkitekturen för värdeskapande, leverans och fångandet av ett företags processer. Jocevski et al. (2019) använder tidigare definition och tror att arkitekturen sträcker sig utanför ett företags gränser och tillför ett företags förhållande till externa faktorer som komplement till tidigare affärsmodeller. Det här kopplas till omni-channel-relaterade företagsprocesser då föränderligheten och möjligheterna med den externa faktorn digitalisering har en stark koppling till ett företags processer. Affärsmodellsperspektivet bidrar till förståelsen för miljöförändringar som finns för att driva förändringar i värdeskapandet inom detaljhandeln och har i detta avseende kunnat identifiera digitalisering som en extern drivkraft för nya former av värdeskapande (a.a).

I processen av att integrera mobila kanalen med andra tillgängliga säljkanaler inom omni-channel strategier så hävdar Jocevski et al. (2019) att återförsäljare till viss grad måste kombinera, ersätta och/eller ta bort tidigare element av affärsmodeller för att uppnå en hållbar konkurrenskraftighet. Den ökade användningen av mobila enheter har föråldrat det tidigare "online-fysiska" tillvägagångssättet till följd av omni-channels kanalöverskridande strategier med mindre fokus på kanalen och mer på interaktionen mellan kunden och varumärket (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). Utifrån Lemon & Verhoef (2016) konceptualisering och mappning av köpstegen i förhållande till elementen i en affärsmodell, "Canvas BM, Business Model" tillämpar Jocevski et al. (2019) tre dimensioner efter tidigare ramverk som är föremål för förändring och innovation på grund av de olika externa aspekterna av digitalisering. Syftet är att det ska kunna användas som en plan för att förklara övergång till omni-channel strategier genom förändringar och innovationer i aktiviteter, processer och organisationsstrukturer inom verksamheter.

Anpassning gentemot ett föränderligt kundbeteende ställer skapandet av en sömlös kundupplevelse, "*Seamless Customer Experience*" som en central- och kärnaspekt inom omni-channel retailing. Den sömlösa kundupplevelsen styrks av återförsäljarnas användning av kanalöverskridande kunddata för att exempelvis kunna erbjuda flexibla och anpassade leveranspreferenser av varor. Jocevski et al. (2019) uppmärksammar även aspekten från Cook (2014), som är involverad i denna dimension, där smidiga och konsekventa kundupplevelser över kanaler kan möjliggöras genom användning av teknik. Integrering av lojalitetsprogram i takt med ökade köpvolymer via mobil kanalen har även argumenterats kunna vara en bidragande faktor till ökad kundnöjdhet och kundlojalitet (a.a).

Den andra dimensionen av Jocevski et al. (2019) avser analys och användning av kunddata från en kanal för att använda informationen i andra kanaler. *Integrated Analytics system* argumenteras vara beroende av att leverera en gemensam kundförståelse från olika beröringspunkter. Genomgående målsättning förklaras vara att dra nytta av de uppgifter som förvärvats i en kanal för att förbättra

upplevelserna i en annan och att ha nya mätvärden som är relevanta och övervakade i alla miljöer, vilket motiveras resultera i lönsamhet.

Effective Supply Chain and Logistics grundar sig i aspekterna av olika funktioner av företags supply chain management och i graden de bör samordnas och integreras på ett kanal-överskridande plan. Det här i syftet att inte enbart gynna återförsäljarna utan framförallt värdeskapandet för slutkunden. Komplexiteten i dynamiken för ett företags logistik har påvisats genom bland annat returer av varor (Jocevski et al. 2019) Investeringar i leveranskedjan uppfattas av Piotrowicz & Cuthbertson (2014) som en viktig fråga då butiken kan betraktas som ett nav för detaljhandelsverksamheten där digitala säljkanalerna bör avspegla frågor som produkttillgänglighet, returer, leveransalternativ och lagerhantering. Jocevski et al. (2019) beskriver att omstrukturering av kedjan verkar vara en oundviklig aspekt av övergången till omni-channel-ledning, vilket i sin tur inte är möjligt utan organisatorisk flexibilitet bland återförsäljare.

4.5 Kunddatahantering och informationssystem

Informationssystem inom ramen för detaljhandel uppfattas, även om det oftast förbises, som ett av de mest komplexa systemen hos företag gällande deras informationslandskap (Tambo, 2015). Det här mest pga dess geografiska och kulturella utsträckning över nationer och traditioner. Multi-channel har blivit allt mer vanligt inom flera sektorer inom detaljhandeln. Tambo (2015) påstår dock att den här strategin vanligtvis är misslyckad när det kommer till processernas bredd och den "sanna" anpassningen mellan kanaler. Ett praktiskt exempel på det här kan vara att en anställd som jobbar med kundservice i en fysisk butik är omedveten om en produkt som enbart säljs online, och att det kan finnas andra produktsortiment, priser eller villkor över de olika kanalerna. När informationssystemen inom detaljhandeln utvidgats till att kunna hantera samma information sömlöst över olika säljkanaler, plattformar, konsumentgrupper, så ökas också komplexiteten till en ny nivå (a.a.).

Vidare så lyfter Mekovec et al. (2018) upp kännetecknande för omni-channel strategier som bör uppmärksammas, vilket är integrationen av data som erhålls från olika kanaler. De flesta kunder är nämligen benägna att dela sin information för att få tillgång till specifika kommunikationskanaler. Ett brett utbud av information från dessa kanaler (sociala nätverk, mobila enheter etc) kan då samlas in och lagras i den unika databasen. Mekovec et al. (2018) betonar därför nödvändigheten att undersöka sätten att integrera datan från alla kanaler och även dess utformning gällande analys och skapande av kundprofiler. Oavsett hur datan samlas in är även frågan om personlig datahantering extremt viktig. Här återstår det att bestämma vilken data som kan samlas in med eller utan tillstånd, hur datan behandlas och lagras, samt hur och om datan delas vidare med exempelvis tredje parter. Hosseini et al. (2017) bygger vidare sitt argument här kring förmågor om hur återförsäljare med omni-channel strategier bearbetar olika former av datan som samlas in. När integrationen kring omni-channel datan väl bemästrat behöver återförsäljarna ha tillgång till lämpliga verktyg och tekniker som gör det möjligt att bearbeta och analysera väsentliga mängder av datan. Verksamheter rekommenderas att vara uppmärksamma kring alla sina förmågor och deras samspel för att möjliggöra framgångsrika interaktioner mellan kund och återförsäljare som uppstår i olika stadier av en kundresa. Genom att analysera datan öppnas möjligheter att identifiera kundens

handlingsbehov och med hjälp av etablering av lämpliga projekt kan återförsäljare förbättra den totala prestandan av sin omni-channel (a.a.).

Modern CRM är ofta baserade på data mining-tekniker och har visat sig vara användbar för innovationer och effektivitet gällande kundhantering. Det här är omfattande för effektiv kundvård, för att behålla kunder, identifiera både värdefulla och icke värdefulla kunder samt bygga lojalitetsprogram (Stoopendahl & Sundström, 2018). Vissa företagsledare inom detaljhandeln har sett potentialen i att använda CRM som utmanas av ett förändrat konsumentmönster och en ökning av beröringspunkter som stimulerar omni-channel strategier, dvs produktrekommendationer på webbplatser, diskussioner gällande produkter som sker på sociala medier, delning av foton etc (a.a.).

Med tanke på hur marknaden ser ut idag med ett kundorienterat fokus och en mycket konkurrenskraftig miljö har många företag valt att implementera eCRM för att stärka länken mellan verksamheten och kunden (Chen, Lin & Yang, 2011). eCRM, som står för Electronic Customer Relationship Management, används för att utifrån den erhållna kunddatan hjälpa företag att förstå kundbehov och identifiera lämpliga strategier för att öka effektiviteten gällande dataanalyser. Det här kan generera enorma mängder data vilket resulterar i att företag effektivt kan förbättra kundnöjdheten och upprätthålla kundrelationer, som i sin tur spelar en avgörande roll för att hjälpa företag att uppnå konkurrensfördelar och långsiktiga mål. Yu, Nguyen, Han, Chen & Li (2015) lyfter upp vikten av att ha tydliga och metodiska tillvägagångssätt gällande bearbetning av den erhållna kunddatan.

eCRM har expanderat och uppnått anmärkningsvärd utveckling, och genom att utnyttja integrationen av informationsteknologi till försäljning och tjänster har företag möjlighet att främja kundens lojalitet och fördelar (Chen et al., 2011). Enligt Chen et al. (2011) sägs innehållet av eCRM vara detsamma som CRM, men adoptionsprocessen är annorlunda. Mer specifikt så betonar eCRM elektronisk hantering som kombinerar flera IT-system för att placera högre fokus på effektivitet och det personliga service-värdet såväl som att analysera och stärka förhållandena mellan verksamheter och kunder. Yu et al. (2015) tar även upp hur ny teknik har förändrat hur kunder interagerar med företag och med andra kunder. För att generera ökat värde behandlar företag sina kunder på alltmer olika sätt genom användning av personliga erbjudanden, som en del av deras eCRM. Genom att fokusera på de viktigaste kunderna med differentierade erbjudanden kan det resultera i mer effektiv användning av organisatoriska resurser och ökat värde för både kund och företag. Att behandla kunder på olika sätt kan dock orsaka uppfattningar om orättvisa på grund av ojämn fördelning av det slutliga resultatet. Med det här menar Yu et al. (2015) att specifika erbjudanden leder till olika erbjudanden till olika kunder. Uppfattningarna om orättvisa som kan uppstå orsakas främst pga utvecklingen av den digitala miljön och ökningen av användandet kring sociala medier, vilket har bidragit till ökad C2C-kännedom om sådana behandlingar samt ökad transparens. Slutligen lyfter Yu et al. (2015) upp hur fördelarna med differentiell behandling av företagets kunder inkluderar att bättre tillgodose kundernas behov, ökad interaktion och mer intima relationer (a.a.).

5. Analys

5.1 Syfte

Det genomgående syftet med den här uppsatsen är att skapa en kunskapsbild kring omni-channel perspektivet på företag inom detaljhandelns kundhanteringssystem, CRM. Det här med ändamålet att klargöra underliggande faktorer som företag inom avgränsad bransch bör arbeta med för att nå en kanalöverskridande enhetlighet. Analysen ämnar att skapa en förståelse för vad optimering av omni-channel strategier innebär genom att lyfta fram fynd från resultatet.

5.2 Analysdisposition

Författarna har efter resultatets av den systematiska litteraturstudiens omfattning skapat två huvudrubriker i syftet av att analysera resultatets fynd. Resultatets omfattning har författarna således brutits ner i två huvudrubriker, *5.4 En enhetlig köppplevelse* samt *5.5 Motiv och vidarebearbetning av omni-channel strategier*. Det här med ändamålet att skapa fokusområden av omni-channel perspektivet för att gruppera insamlat material och skapa en mer djupgående förståelse av fenomenet utifrån olika infallsvinklar. Resultatet grundar sig även i att en hög grad av att insamlat material kompletterar eller styrker andra vetenskapliga artiklars fynd, vilket presenteras i *tabell 4.1 - Artikelgruppering*. Tabellen skapades i syftet att bryta ner fynden till resultatavsnitt samtidigt som det överskådligt för läsaren ska gå att förstå hur uppsatsens författare har arbetat med källorna. Tabellen har även varit ett verktyg för författarna i huruvida analysen har disponerats.

5.3 Validitet

Det finns en genomgående trend i att källorna förespråkar och för resonemang kring att de traditionella säljkanalerna genomgår en transformation mot ett mer frekvent användande av den mobila säljkanalen som en utökning av tidigare webb-baserade plattformar. Det här bryts sedan ner till en grundläggande faktor att arbeta med för att uppnå en sömlös kundupplevelse, köpprocesser och interaktioner. Från ett verksamhetsperspektiv så visar resultatet på att organisatoriska aktiviteter kräver ett mer kundcentrerat fokus där omarbetade affärsmodeller står som utmaning för en framtida utveckling och fokus. Det finns ett datahanteringsfokus som infallsvinkel på omni-channel strategier där källorna har en tendens att visa brister på vad som kan komma till följd av kunddatahantering och dess utmaningar. Resultatet påvisar att insamling av kunddata genom informationssystem är av väsentlig grad men inte i förhållande till avgörande aspekter så som verksamhetens omfattning där det i dagens rådande situation är av stor vikt att ha en förståelse för konsekvenser och utmaningar som kan komma till följd av att man anpassar kunderbjudande med hjälp av datainsamling.

5.4 En enhetlig köppplevelse

Kundfokus och kundens förutsättningar konstateras vara avgörande faktorer att ta i beaktning till följd av teknikens påverkan på köpprocesser där Cook (2014) förespråkar att klimatet idag är mer

anpassningsbart och fluktuerande baserat på tillgängligheten till bland annat mobila enheter. Samlingsbegreppet omni-channel definierar Jocevski et al. (2019) och förespråkar att fenomenet kan ligga som grund i takt med växande digital handel och integration av främst mobila säljkanalen. Den förändrade rollen som detaljhandelsorganisationer står inför förespråkar Cook (2014) genom att själva kärnan i köpprocesser inte har förändrats alltför mycket över tid. Till följd av det här kvarstår kundens köpprocess av Lemon & Verhoef (2016) men mer idag enligt Blom et al. (2017) som en högre grad stimulerande och avskalad köppupplevelse för kundens räkning.

En enighet finns mellan publiceringen från Cook (2014) och Mekovec, Picek & Peras (2018) att stödja kundens behov. Detta behov är något som Piotrowicz & Cuthbertson (2014) vidare utvecklar och definierar att förväntningarna hos kunden ligger i att kunna leverera enhetliga och konsekvent anpassade erbjudande med integrerad service oavsett kanal för interaktion. Det här beskrivs av Verhoef et al. (2015) vidare att omni-channel ska uppfattas som en kanal med flera beröringspunkter där den konsekventa kundupplevelsen bör fokusera på en sömlöshet i samspelet mellan företagets säljkanaler. Kundens förutsättningar och förväntningar grundar sig enligt Mekovec et al. (2018) i strävan att hitta ett sätt som uppfattas som engagerande och tillmötesgående där syftet är att effektivisera interaktioner och köpprocesser samtidigt som möjligheten ska ges att skifta mellan kanaler utan att avbryta eller gå miste om någon information eller innehåll. Det här styrks genom fynden av Piotrowicz & Cuthbertson (2014) där kunden uttrycks efterfråga en överskridande simplicitet i interaktionerna. Författaren lyfter att interaktionen, tillsammans med Blom et al. (2017) i hög grad ligger i varumärket istället för kanalen där varumärkesuppfattning skapar en lämplighet för kunden som innefattar nyfikenhet för kunder att undersöka och potentiellt genomföra köp.

5.5 Motiv och vidarebearbetning av omni-channel strategier

Det går att konstatera att informationen som presenteras i resultatavsnittet gällande säljkanaler är enhetlig mellan källorna. Jocevski et al. (2019) samt Hosseini et al. (2017) är eniga om hur marknaden idag mellan företagen och kunderna utgörs utav ett flertal säljkanaler, men att den största utvecklingen sker via de mobila kanalerna. Allt större förväntningar ställs därför på de fysiska butikerna att nå upp till nivån för de digitala säljkanalerna och för att förbli konkurrenskraftiga. Både Hosseini et al. (2017) och Azhari & Bennet (2015) lyfter upp hur fysiska butiker kan agera för att bibehålla en stark position på marknaden genom att integrera alltmer digitala tekniker som bidrag till en sömlös kundupplevelse. Den här ståndpunkten byggs vidare av publiceringen från Piotrowicz & Cuthbertson (2014) som menar att med tanke på kundernas medvetenhet gällande bl.a produktinformation och prisjämförelser så ställs det högre krav på just de fysiska butikerna. Vidare så tar Sangkyu & Dongwon (2017) upp i sin artikel hur adoptionen av digitala kanaler har påverkat kundernas medvetenhet om produkter och priser till följd av den detaljerade informationen som de tillhandahåller. Det går att konstatera att författarna är eniga här gällande vikten av att anpassa och utveckla kunderbjudanden som går att matchas med de digitala säljkanaler, vilket därefter kan resultera till en optimal strategi från ett omni-channel perspektiv.

Under de senaste två decennierna som omni-channel begreppet har vuxit fram så har det satt en viss skyldighet på företag att se över sina affärsmodeller för anpassning till dagens marknad. För

att inta en stark marknadsposition och vara konkurrenskraftig är författarna eniga om att det krävs att företagen inom detaljhandeln använder den senaste inom informationsteknik. Som Tambo (2015) tog upp i sin artikel så är det av vikt för företagen inom detaljhandeln att se över informationssystemens funktion och hur de hanterar informationen över olika säljkanaler. De traditionella stegen i kundens köpprocess menar Jocevski et al. (2019) har förändrats till följd av utvecklingen och interaktionen mellan företag och kund genom digitala säljkanaler. Till följd av omni-channel strategier har kunder även utformat vissa preferenser som är viktigt för företagen att beakta gällande omarbetning av sina affärsmodeller. Enligt Sangkyu & Dongwon (2017) är det avgörande för företag att integrera traditionella och nya kommunikationskanaler för att tillgodose omni-channel av detaljhandelsmiljön. Det här för att göra det möjligt att bredda beröringspunkterna mot konsumenterna. Jocevski et al. (2019) tar upp ett exempel som även framkommer i artikeln av Azhari & Bennett (2015), vilket är att kunder har vissa förväntningar på hur köpprocessen ska se ut. Det kan vara hur hanteringen av leveranser och returer sker mellan e-handel och den fysiska butiken. Ansvar ligger därför hos företagen att kunna nå upp till dessa förväntningar för att nå sina långsiktiga mål. För att få en bättre uppfattning gällande kunders köpbeteende och preferenser menar Stoopendahl & Sundström (2018) på att allt fler företagare har blivit uppmärksammade av CRMs innebörd och påverkan sett till hur det kan stimulera omni-channel strategier. Yu et al. (2015) fortsätter på det här spåret med att förklara hur företagen inom detaljhandeln som arbetar utefter omni-channel strategier kan med hjälp av eCRM ta fram differentierade erbjudanden för att stärka och öka kundvärdet, samt relationen mellan företaget och kunden. Det här instämmer även Chen et al. (2011) med och menar att med hjälp av eCRM och den stora mängden data som den genererar kan företagen effektivt förbättra kundnöjdheten och upprätthålla kundrelationer. En viktig punkt som Yu et al. (2015) dock lyfter upp och som är värd att nämna är vilka konsekvenser som differentierade kunderbjudanden kan medföra, och hur företagen bör vara vaksamma kring dessa.

För att uppnå målen beträffande kundrelationer krävs det att företagen följer tydliga och metodiska tillvägagångssätt gällande bearbetning av den insamlade datan. Som avslutande analys här finns det en enhetlighet mellan artiklarna Jocevski et al. (2019) och Tambo (2015) som sätter fokus på vikten kring att använda sig av den senaste tekniken gällande informationsteknologi för att kunna hantera mängden data med optimala metoder och verktyg och för att långsiktigt inta en stark marknadsposition med starka kundförhållanden. Chen et al. (2011) och Yu et al. (2015) knyter samman säcken genom att poängtera hur mängden data blir irrelevant ifall det inte finns tydligt skalbara metoder gällande insamling, bearbetning, analys och förståelse av den erhållna kunddatan.

6. Sammanfattande slutdiskussion

Det kundcentrerade fokuset som omni-channel strategier präglas av visar att kundens förväntningar och interaktioner med företags olika säljkanaler ska ske på en "sömlös" nivå i syftet att kunna tillmötesgå kunden på flera sätt. Uppsatsen ämnar att undersöka och på en djupgående nivå förstå dels kopplingen mellan CRM och omni-channel vilket har resulterat i aspekter som optimeringen, användandet och övriga kritiska faktorer. Det här är avgörande för företag att ta i beaktning vid upprättandet av kanalöverskridande strategier och lösningar och har i sin enkelhet visat sig i kundens beteende och förväntningar. Vad som går att utvinna baserat på resultatens fynd är att applicerbarheten och optimering av CRM hantering utifrån ett omni-channel perspektiv till viss utsträckning kan vara skalbara för detaljhandelsföretag där resultatet inte avspeglar en särskild verksamhetsomfattning.

Faktorerna bakom omni-channel strategier är till viss grad allmänt hållen, vilket grundar sig i att strategier är svåra att tillämpa utan en större förståelse för verksamhetens processer och konkurrensmiljö. Uppsatsens frågeställning har således brytits ner till områden som kan vara av stor vikt för vissa företag men inte andra. Det har till viss del handlat om generella åtaganden såsom att företag bör fokusera på kanalöverskridande aktiviteter där i grund och botten kunden i högre grad värdesätter interaktioner med ett varumärke som helhet snarare än en specifik säljkanal. Det här samtidigt som ett ökat handlingsutrymme för kunden har skapat en högre grad av konkurrens som utspelar sig på en mer storskalig nivå. Vad som tydligt går att utvinnas är att förutsättningarna för kunden även speglas i företagets processer där erbjudande och aktiviteter som efterfrågas bör bemötas med avskalade och anpassade erbjudande och upplevelser. Problematiken från resultatens fynd har visats vara att det kan vara svårt att tillämpa en strategi för alla men den tekniska utvecklingen är en betydelsefull och avgörande aspekt som kräver investeringar från företag i takt med att kunderna ständigt efterfrågar bättre lösningar av produkthantering, distribution och service på ett effektivare sätt.

Ett starkt detaljhandelsvarumärke handlar idag inte enbart om att leverera högkvalitativa produkter till ett fördelaktigt pris utan det handlar om att möjliggöra och anpassa aktiviteter och funktioner i takt med fluktuationerna och en föränderlig efterfrågan på marknaden. Syftet blir inte enbart att ha de bäst lämpade lösningarna av omni-channel investeringarna, utan även på ett långsiktigt plan iterativt kunna anpassa och ligga i framkant i takt med att branschens klimat och kundens förväntningarna ändras.

6.1 Förslag till vidare forskning

Omnichannel är ett fenomen som har haft sin uppkomst under de senaste två decennierna samtidigt som det går att säga att området är relativt obeforskat. Det har kunnat presenteras generella åtaganden som företag bör ha i beaktning i utformning av sina omni-channel strategier, det här trots att resultatets tidsintervall sträcker sig tio år tillbaka från idag. Baserat på graden av hur obeforskat fenomenet är så anser forskarna att det vore intressant att kunna utvärdera ett specifikt detaljhandelsföretag och dess digitala säljkanaler webb-och mobilt. Det här med ett huvudfokus på den uppstickande mobila säljkanalen genom att försöka utvärdera den komplexa digitala handeln

med tekniken som finns tillgänglig som ligger till grund för funktioner inom omni-channel. En studie som fokuserar på ett specifikt företag i syftet att kunna skapa ett mer vägledande spår som den akademiska litteraturen inte i hög grad har kunnat bidra med. Studien hade även kunnat genomföras med hur konsumenter uppfattar och har uppfattat det specifika företagets anpassningsbarhet och grad av kundförväntningar som har besvarats över tid.

7.Referenser

- Azhari, E. J., & Bennett, D. (2015). *Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process*. London, UK: European Academy of Management and Business Economics.
- Blom, A., Lange, F., & Hess jr, R, L. (2017). *Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image*. Journal of Retailing and Consumer Services, 39, 286-295. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.08.008
- Carvalho, C, R., Galvão, B, M., Medeiros, D, D., & Oliveira, B, L. (2018). *Customer loyalty approach based on CRM for SMEs*. The Journal of Business & Industrial Marketing; Santa Barbara, 33(5), 706-716. doi: 10.1108/JBIM-07-2017-0166
- Cook, G. (2014). *Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents*. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 15(4), 262-266. doi: 10.1057/dddmp.2014.16
- Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur
- Hosseini, S., Röglinger, M., & Schmied, F. (2017). *Omni-Channel Retail Capabilities: An Information Systems Perspective*. 38th International Conference on Information Systems.
- HUI Research. (2018). *Snabbfakta 2018 - Information om svensk detaljhandel*. Handelsrådet. Handelns Utredningsinstitut, HUI. Hämtat 2020-06-25 från <https://handelnisverige.se/assets/Uploads/Snabbfakta-2018.pdf>
- Jiang, H., Zhang, Y., & Wang, Y. (2011). *Research of CRM System Based on The Environment of E-business*. Shandong Institute of Business and Technology. doi: 10.1109/ICEBEG.2011.5881824
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). *Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective*. International Journal of Retail & Distribution Management, 47(2), 78-93. doi: 10.1108/IJRDM-08-2018-0176
- Jørgensen, S. T., & Rienecker, L. (2018). *Att skriva en bra uppsats* (4. uppl.). Stockholm: Liber AB
- Karolinska Institutet. (2017). *Universitetsbiblioteket - systematiska översikter*. Hämtat 2020-04-23 från <https://kib.ki.se/soka-vardera/systematiska-oversikter>
- Kembro, J. & Norrman, A. (2019). *Exploring trends, implications and challenges for logistics information systems in omni-channels*. International Journal of Retail and Distribution Management, 47(4), 384-411. doi: 10.1108/IJRDM-07-2017-0141
- Kitchenham, B. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering, Version 2.3*. Software Engineering Group School of Computer Science and Mathematics. Keele University, UK.
- Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. (2017). *Management information systems: managing the digital firm*. Global edition. Fifteenth Edition. NY NY: Pearson.
- Lemon, K, N. & Verhoef, C, P. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. Journal of Marketing, 80(6), 69-96. doi: 10.1509/jm.15.0420
- Mekovec, R., Picek, R., & Peras, D. (2018). *Opportunities and Challenges of Applying Omnichannel Approach to Contact Center*. 4th International Conference on Information Management. doi: 10.1109/INFOMAN.2018.8392841
- Mirzabeiki, V. & Saghiri, S, S. (2020). *From ambition to action: How to achieve integration in omni-channel?* Journal of Business Research, 110, 1-11. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.12.028

- Petkovic, I. (2010). *CRM in the Cloud*. International Symposium on Intelligent Systems and Informatics, Subotica Tech. doi: 10.1109/SISY.2010.5647402
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). *Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail*. Toward Omnichannel Retailing, International Journal of Electronic Commerce, 18(4), 5-16, doi: 10.2753/JEC1086-4415180400
- Rämme, U., Gustafsson, N., Vestin, H., Lindblom, J., & Kilander, K. (2010). *Härifrån till framtiden - detaljhandeln i Sverige 2025*. Handelsrådet. Handelns Utredningsinstitut, HUI.
- Salamacha, A., & Tworek, K. (2019). *CRM influence on organisational performance - the moderating role of IT reliability*. International Society for Manufacturing, Service and Management Engineering, 11(3), 96-105. doi: 10.2478/emj-2019-0024
- Sangkyu, P. & Dongwon, L. (2017). *An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment*. Telematics and Informatics, 34(8), 1398-1407. doi: 10.1016/j.tele.2017.06.003
- Stoopendahl, P. & Sundström, M. (2018). *Putting the customer back into the customer relations management paradigm*. Nordic Retail and Wholesale Conference, NRWC 2018.
- Svensk Handel. (2018). *Det stora detaljhandelsskiftet 2018*. Hämtat 2020-06-25 från https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport_det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version.pdf
- Tambo, T. (2015). *Omni-Channel Retail Information Systems*. Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, pp.874-882. Aarhus University doi: 10.4018/978-1-4666-5888-2.ch083
- Verhoef, C, P., Kannan, K, P., & Inman, J, J. (2015). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing*. Journal of Retailing, 91(2), 174-181. doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Yu, X., Nguyen, B., Han, H, S., Chen, S, C., & Li, F. (2015). *Electronic CRM and perceptions of unfairness*. Information Technology and Management, 16(4), 351-362. doi: 10.1007/s10799-014-0210-4
- Zhang, J., & Zhang, X. (2013). *CRM applications in e-commerce strategy*. South China University of Technology. doi: 10.1109/ICCIS.2013.166
- Åsbrink, E., Bergman, M., & Felländer, A. (2017). *Handelns betydelse - då, nu och i framtiden*. Handelns ekonomiska råd. Handelsrådet.