

# Fysisk butikk: levende, død eller nytt liv?

Fra servicemesterens drøm til digitalisert velbehag



**JAN IVAR FREDRIKSEN** er dosent ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Sørøst-Norge USN. Hans arbeidsoppgaver er innen undervisning, forskning og veiledning i markedsføring og varehandelsledelse. Han har hovedfag i markedsføring og doktorgradkurs i organisasjon og ledelse. Fredriksen har praktisk erfaring fra dagligvare- og faghandel, bank, helseforetak og eiendom.



**LINDA REFKIK** er leder i Norwegian Fashion Hub og partner i forretningsrådgivingselskapet Nye og Kloke Hodet. Hun var inntil nylig administrerende direktør i Days Like This, har vært landssjef og markedsjef i IKEA og har omfattende erfaring fra ledende aktører innen norsk tekstilbransje. Refvik har en bachelorgrad fra Norges Markedshøyskole.

## SAMMENDRAG

Digital utvikling innenfor handelen har skapt behov for nye perspektiver, forretningsmodeller og løsninger. Kundens handlemønstre er i sterk endring. Kommunikasjon og salg skjer gjennom flere kanaler, med en miks av analoge og digitale løsninger. I dette perspektivet belyser artikkelen den fysiske butikken som arena for kommunikasjon og salg i nåtid og fremtid. Noen aktuelle teoretiske perspektiver med eksempler som presenteres, er digitalisering, digitale innfødte, tilgjengelighet, omnikanal handel<sup>1</sup>, kundeinnsikt og -lojalitet, kombinasjoner med fysisk butikk og nettbutikk, showromkonsepter og hybridbutikker samt noen digitale og analoge løsninger for fysisk butikk. En undersøkelse blant 23 digitale innfødte avdekker hvordan disse tenker fremtidens fysiske butikk. Fremtredende oppfatninger knytter seg til kryss- og omnikanale løsninger .....

1. Omni: fra latin og betyr «alt» eller «alle steder».

med fysisk butikk som en del av en helhet. Muligheter for kostnadsbesparelser gjennom hybridbutikker eller rene showromkonsepter påpekes også som avgjørende. I artikkelens avsluttende drøfting ses kundeopplevelsen i sammenheng med grad av digitalisering med utgangspunkt i fire kombinasjoner: Servicemesterens drøm, Fordums tider og selgers marked, Digital optimist og Digitalisert velbehag. Klarhet i konsept og tilpasninger til både den voksende gruppen digitale innfødte, og den fremdeles betydelige gruppen digitale etterfølgere, er nødvendig. Tilgjengelighet av varer og tjenester må ses i nytt perspektiv, da dette er i ferd med å bli netthandelens største konkurransefortrinn. Sømløse kombinasjoner mellom kanaler og medier utvikler seg fra å være et konkurransefortrinn til å bli nødvendig for overlevelse på sikt. Den fysiske butikken må satse på kundevennlige og lønnsomme kombinasjoner mellom analoge og digitale løsninger.

## DIGITALISERING OG NY TEKNOLOGI SKAPER NYE ARBEIDSBETINGELSER FOR HANDELEN

Digitalisering og ny teknologi frigjør butikkens behov for å være nær kunden.<sup>2</sup> Trenden skaper behov for nye forretningsmodeller. Nye salgskanaler tar andeler, og tradisjonelle salgskanaler som fysisk butikk får endrede arbeidsbetingelser. Nettbaserte Zalando<sup>3</sup> er blant aktørene som illustrerer dette gjennom suksess med salg av klær, sko og tilbehør. Hver fjerde nordmann har handlet fra Zalando i løpet av de siste tolv månedene. Som suksessfaktorer fremheves relevante varer med god kvalitet, og innfrielse av kundens forventninger i form av 100 dagers åpent kjøp og gratis retur. IKEA<sup>4</sup> stopper etablering av flere varehus og ruster opp for mer salg via nettet og gjennom nye salgs- og kommunikasjonskanaler, blant annet showrompregede konsepter<sup>5</sup>. Store, internasjonale aktører som amazon.com, allerede etablert med blant annet betydelig salg av bøker i det norske markedet, ekspanderer sterkt internasjonalt og setter nye standarder for handel via nettet gjennom utvikling og etablering av ny infrastruktur for handel.<sup>6</sup> Her investeres det i logistikk-løsninger som muliggjør rask levering, gjerne samme dag.

Forbrukernes handlemønster endres. Netthandelen har hatt tiltakende vekst gjennom flere år. Nettbutikkene har også linker fra sosiale medier. Viktige varegrupper som kjøpes på nettet<sup>7</sup> er sportsvarer, klær og sko, hjemmeelektronikk, medieprodukter samt produkter for skjønnhet og helse. Kryss- og omnikanale løsninger<sup>8</sup> benyttes. Leveringstid fra bestilling til levering er kortet inn betraktelig. Vanskeligheter for og nedleggelse av tradisjonelle fysiske butikker ser ut til å være en tung internasjonal trend som også rammer det norske markedet. Solis (2018) påpeker at butikkdøden ikke representerer slutten for detaljhan-

del. Derimot er det slutten for detaljhandel slik den var. Et gjennomgående bilde er at fysisk butikk får nye roller og funksjoner, der strategier og rutiner for kommunikasjon, transaksjoner og fysisk forflytning av varer endres.

## TEORETISKE PERSPEKTIVER MED EKSEMPLER DIGITALISERING

Hagberg og medforfattere (2017) relaterer digitalisering til varehandel og skiller mellom (1) der det digitale overtar for tidligere analoge løsninger, og (2) der det digitale gir muligheter for nye løsninger. Eksempel på (1) er forenklete og mer tilgjengelige muligheter for eksponering og demonstrasjon av varer gjennom bilder og lyd. Eksempel på (2) er mulighetene for verdensomspennende søk blant tilbydere av varer med produktspesifikasjoner og priser ved hjelp av få tastetrykk. Kontekstrelatert handler det om<sup>9</sup> (1) kommunikasjonskanaler, for eksempel direkte og toveis kommunikasjon med høy grad av gjennomsiktighet, (2) transaksjoner, for eksempel mobile betalingssystemer, og (3) distribusjon, for eksempel integrert online og offline distribusjon.

## DIGITALE INNFØDTE

Digitale innfødte, på engelsk *digital natives*, domineres av «Generasjon Z». Generasjon Z er født etter 1995 og betrakter smarttelefonen og sosiale medier som en selvfølgelig del av sin livsstil. De er gjerne sosiale med venner døgnet rundt. Bruk av smarttelefoner og apper har en positiv effekt på kundeopplevelsen.<sup>10</sup> Digitale innfødte endrer spillereglene for varehandel.<sup>11</sup> Som digitale innfødte inkluderes i tillegg til generasjon Z også storbrukere av teknologi innenfor underholdning, kommunikasjon og forenkling av hverdagen. Gruppen utgjorde en fjerdedel av befolkningen i 2018, og det anslås at den innen 2025 vil være i flertall. I dagens bilde anslås drøye halvparten av befolkningen å være digitale etternølere. Handelen må derfor tilpasse seg begge gruppers behov.

Digitale innfødte krever digitale forbedringer som gjør kjøp enklere, raskere og bedre, mens digitale etternølere ikke liker endringer og krever forklaring

2. Tor Walin Andreassen (2018).

3. David Hejgaard, Zalando (*Retailmagasinet* nr. 6/2018) og netta-  
visen.no: <https://www.nettavisen.no/na24/butikkdd-i-norge--samtidig-fosser-zalando-fremover/3423599055.html>, lest 1. mars 2019.

4. E24.no: <https://e24.no/naeringsliv/ikea/ikea-tjener-mer-penger-i-norge-men-faerre-besoecker-butikkene/24569259>, lest 4. mars 2019.

5. For eksempel nytt City-konsept, omtalt senere i artikkelen.

6. «Amazon-effekten», <https://tv.nrk.no/program/KOID28002015/amazon-effekten>, sett 4. mars 2019.

7. Netthandelen i Norden 2018 og SSB: <https://www.ssb.no/vroms>, lest 12. februar 2019.

8. Fredriksen & Sørøbø (2017).

9. Pedersen mfl. (2018, s. 30).

10. Priporas mfl. (2017).

11. visma.no: <https://www.visma.no/blogg/slik-kan-du-pavirke-de-digitalt-innfodte/>, lest 21. mars 2019 og Visma (2018).

og rådgiving fra ansatte. En undersøkelse om hva digitale innfødte mener om fremtidens fysiske butikk, presenteres senere i artikkelen.

### FRA 3 X LOKALISERING TIL 3 X TILGJENGELIGHET

I flere tiår har handelens aktører og fagmiljøer hevdet at tre ting er viktig: lokalisering, lokalisering og lokalisering. Utsagnet er etter vår mening en «regle» som har gått ut på dato. Lokalisering er avgjørende, men bildet er mer nyansert enn tidligere. Det er i dag viktigere å betrakte «3 x tilgjengelighet» som valgspråk. Det handler om (1) *tilgjengelighet til attraktive varer og tjenester til konkurransedyktige priser*, (2) *trafikal tilgjengelighet, herunder for bil, sykkel, gående og kollektivtrafikk*, og (3) *tilgjengelighet i form av tid, nærmere bestemt åpningstider*. For eksempel handles dagligvarer gjerne nær bosted, mens andre detaljistbransjer samler seg i klynger som sammen danner destinasjoner med tilgjengelighet til et mangfold av varer, tjenester og spisesteder. Aktører uten romslige og koordinerte åpningstider taper i kampen mot nettbutikkene som har åpent 24/7/365.

### NÅTID OG FREMTID ER OMNIKANAL

Innenfor flere detaljhandelsbransjer er veksten betydelig innenfor kryss- og omnikanale konsepter.<sup>12</sup> Kombinasjoner av følelser og praktiske hensyn påvirker kundens valg av varer, tjenester og innkjøpssted. Ifølge Sachdeva og Goel (2015) svekkes betydningen av *hva* man kommuniserer og selger, mens *hvordan* man kommuniserer og selger, aktualiseres sterkere. Kommunikasjon og salg bør foregå i sømløse kombinasjoner der gjenkjennelighet, enkelhet, trygghet og trivsel er viktig. Omnikanal varehandel<sup>13</sup> innebærer sømløshet i kanalkonseptet uten opplevde skillelinjer mellom kanalene, enten det handler om fysisk butikk eller nettbaserte enheter som PC, smarttelefoner eller nettbrett.

Også netthandelsforetak etablerer fysiske butikker. Eksempler er dyrebutikken [petworld.no](http://petworld.no)<sup>14</sup> og elektro-nikkbutikken [nettonet.no](http://nettonet.no). Synlighet og tilrettelegging

12. Hjemmetekstilkjeden Kid Interiør omsetningsvekst 2018: 3,3 %, på nett: 56,2 %, *Nettavisen* 8. januar 2019, <https://www.nettavisen.no/na24/knalltall-for-gjelstens-kid-interior/3423577326.html>

13. Fra Fredriksen (2017, s. 231).

14. <https://no.ehandel.com/artikler/nok-en-nettbutikk-satser-pa-fysisk-butikk/435441>, lest 13. mars 2019.

for kunder som ikke ønsker å handle fra nettbutikk, samt ønsket om å være komplett i omnikanalen, er blant driverne. Ifølge Pauweis og Neslin (2015) kan dette være lønnsomt, men også føre til kannibalisering fra eget salg via nettet. I tillegg kan antall returer og bytting av varer øke, noe som kan påvirke lønnsomheten.

Figur 1 illustrerer omnikanalleveransen.<sup>15</sup> Økonomiske mål for virksomheten er økt omsetning, fortjeneste, avkastning på investert kapital og nåværende og fremtidig verdi av kundene. Kundens opplevde leveranse-kvalitet<sup>16</sup>, kundetilfredshet, omdømmeverdi for bedrift og kundens lojalitet er drivere for nevnte økonomiske måltall. Modellens ytre ramme illustrerer mål og aktiviteter for bedrift og kunde før, under og etter kjøp. Kjernen er samspill i omnikanalleveransen sett fra kundens ståsted.

### MARKEDSINNSIKT, FORBRUKERINNSIKT OG KUNDELOJALITETSSYSTEMER (CRM)<sup>17</sup>

Kartlegging av aktuelle målgrupper og kunders tidligere kjøpsadferd aktualiseres. Informasjonen gir muligheter for å kunne belønne lojalitet samt skreddersy individuelle forslag og tilbud. Kundelojalitetssystemer bør benyttes med måte og er avhengig av kundens samtykke, gjerne gjennom tilknytning til et medlemskap eller en kundeklubb.<sup>18</sup> En del kunder kan oppfatte personlig tilpasset innhold som masete. Derimot er bonus- og rabattsystemer mer populære, spesielt der god oversikt og brukervennlighet er på plass.

Et av Norges eldste og mest omfattende kundefordels- og lojalitetssystemer er «Coop medlem»<sup>19</sup>. Coop er et landsomfattende handelshus med kjedekonsepter innenfor dagligvarer, byggevarer, sport og elektrovarer. Kjøpshistorikk genereres, bonuser opparbeides, og det gis rabatter i form av medlems-tilbud og rabattkuponger. I tillegg gis medlemstilbud innen strømabonnement, reiseliv, forsikring, drivstoff, underholdning, idrettsarrangementer, betalingstjenester og finansiering.

.....

15. Fredriksen & Sørebo (2017).

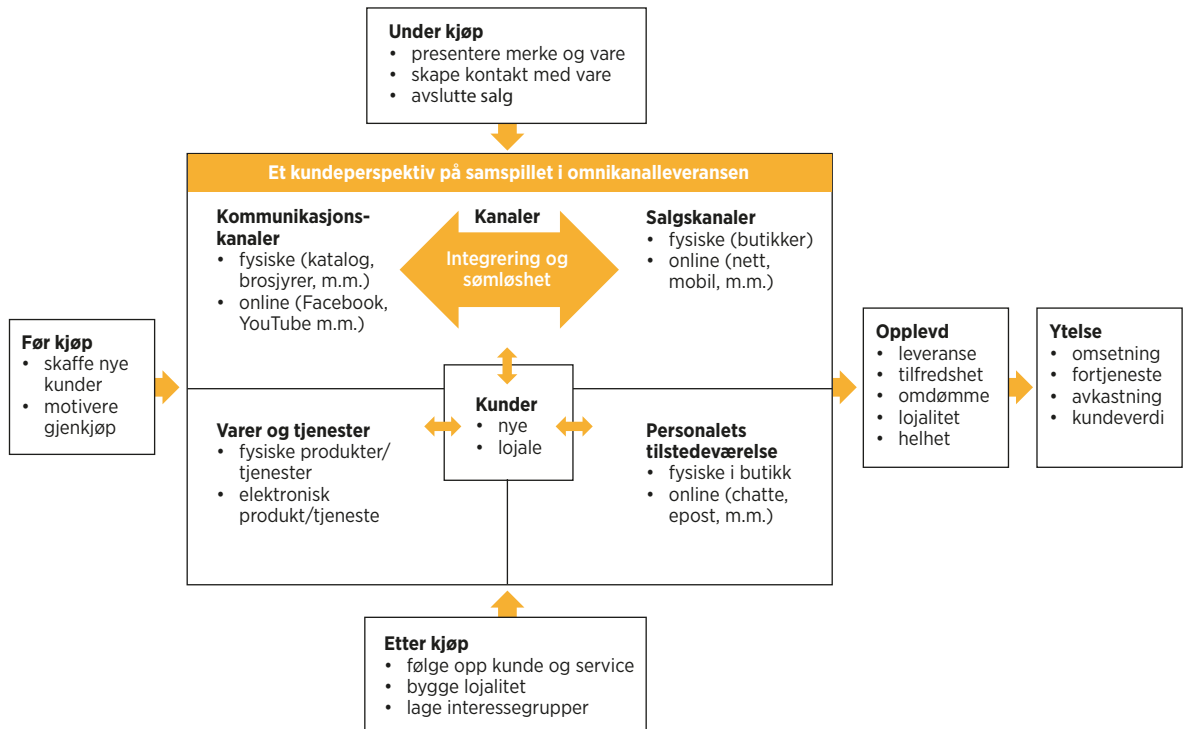
16. Servicekvalitet: Parazuraman mfl. (1988), Yarimoglu (2014), Fredriksen (2015 og 2017).

17. CRM står for *Customer Relationship Management*, se Fredriksen (2017, s. 42).

18. GDPR-forordningen setter begrensninger for lagring og bruk av kundedata, se for eksempel: <https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/gdpr-kundedata/>, lest 12. mars 2019.

19. <https://coop.no/medlem/medlemsfordeler>, lest 19. februar 2019.

FIGUR 1 Omnikanalleveransen.



Relativt nytt innenfor varehandel, men stadig mer aktuelt, er bruk av kunstig intelligens, på engelsk *artificial intelligence*, AI<sup>20</sup>. Bruk av kunstig intelligens muliggjør digitaliserte beslutningsprosesser, for eksempel i form av hva som anbefales til den enkelte kunde, hva som bør produseres eller tilbys av varer og tjenester, organisering av logistikk og levering samt tilpasning av betalingsløsninger.

#### FYSISK BUTIKK OG NETTBUTIKK KOMBINERES

Kobling mellom fysiske og digitale butikker med muligheter for kommunikasjon og kjøp sømløst mellom kanalene har vært et konkurransefortrinn. Kommende generasjoner betrakter dette som en selvfølge. To tredjedeler av de digitale innfødte handler fra nettet månedlig eller oftere, men like mange i samme grupping sier de foretrekker å handle fra fysisk butikk.<sup>21</sup>

Dette tyder på at næringen bør satse sterkere på sømløse kombinasjoner mellom salg og kommunikasjon i flere kanaler; nettet og fysisk butikk. Søking på nettet for så å handle fra fysisk butikk er vanlig, og det motsatte; først titte på varen i butikken, for så å bestille den på nettet. For at dette skal gi muligheter og ikke representere tap for fysiske butikker, er kombinasjoner nødvendig. Som verktøy i fysisk butikk vil også kombinasjoner kunne styrke salgsarbeidet og kundens opplevelse, for eksempel gjennom tilgang til egen og leverandørers nettsider.

#### TRADISJONELL BUTIKK, SHOWROM ELLER HYBRIDBUTIKK<sup>22</sup>

Fysisk butikk uten forbindelse til verken fler-, kryss- eller omnikanale løsninger er i sterk tilbakegang. Den fysiske butikkens rolle er endret. Fra å være et sted der kunden møter og kjøper varen, har økende netthandel

20. Se for eksempel: <https://emerj.com/ai-sector-overviews/artificial-intelligence-retail/>, lest 21. mars 2019.

21. Wisma (2018, s. 10).

22. Piotrowicz mfl. (2014).

bidratt til at butikken er et sted hvor kunden møter varen, ofte etterfulgt av bestilling fra nettet. Overgangen vil kunne bestå i nyåpninger med nye konsepter eller glidende overganger hvor deler av sortimentet er bestillingsvarer. Dagens og fremtidens fysiske butikker må kjenne til viktige drivere for kundens valg. Skal disse beholde sin dominans i markedet, må preferanser knyttet til fysisk butikk forsterkes. Her er viktige områder:<sup>23</sup> (1) kundens mulighet til finjustering av behov og løsning, (2) muligheten til å kunne ta, føle og lukte på produktene, og (3) muligheten til å få personlig veiledning. I sum bidrar dette til at jo bedre den fysiske butikken kan redusere usikkerhet ved kjøp og tilrettelegge for enkle valg, desto mer konkurransedyktig er den. Nettets muligheter for kunden til å sammenligne priser og kunne handle til laveste pris reduserer den fysiske butikkens konkurransekraft.

Elkjøp, markedsleder innen elektronikkbransjen, har hatt stigende andeler av salg gjennom sin nettbutikk elkjop.no. Elkjøp garanterer laveste pris, reduserer pris om lavere pris kan dokumenteres fra annen butikk, samt refunderer kjøp om kunden kommer tilbake i ettetid. Kunden har flere valgmuligheter ved kjøp, alle med enten henting i butikk eller hjemlevering. Alternativene er kjøp direkte fra fysisk butikk, bestilling i butikk med kjøpshjelp, bestilling fra nettbutikk eller ordrettelefon hvor kunden kan få kjøpshjelp før bestilling. Økende netthandel kunne blitt et problem for kjedens varehus, men er gjort om til en mulighet. Utfordringen med tapt salg for det lokale varehuset er løst ved at nærmeste varehus ut fra kundens postnummer får en provisjon av salget over nettbutikken. Kjeden har også redusert varelage i de enkelte varehus. Mange av varene, spesielt større enheter som hvitevarer og store TV-er, finnes kun i utstilling og må bestilles. For deler av vareutvalget fungerer butikken som et showrom.

Norrøna<sup>24</sup> selger sportsklær, er i 20 land og har 22 egne butikker og nettbutikk. De hevder at kjøpsopplevelsen er viktigst, ikke hvilken kanal kjøpet skjer i. Konkurransedyktige kvalitetsvarer fremheves som kjedens viktigste tilbud. I tillegg kommer rask levering og god oppfølging. Norrøna er også kjent for god håndtering

av reklamasjoner og reparasjoner. Mest mulig skjer gjennom digitale plattformer.

Møbel- og interiørkjeden Jysk<sup>25</sup> hevder at butikkene skal være arenaer for inspirasjon, kunnskap og menneskelig samspill. Nettbutikken har et større vareutvalg enn fysisk butikk. Varer fra nettbutikken som ikke finnes i fysisk butikk, leveres med fri frakt til samtlige fysiske butikker, eller de kan sendes direkte hjem til kunden.

Eksemplene over illustrerer hva vi mener med hybride løsninger. Hybride løsninger og showrom er allerede etablert. Om fysisk butikk ikke lenger skal tilby varer levert med en gang, vil dens fortrinn måtte være å vise frem et komplett vareutvalg med alle varianter tilgjengelig for fysisk kontakt.

#### FYSISK BUTIKK - DIGITALE OG ANALOGE LØSNINGER I SAMSPILL

Ut fra markedet og veivalg for hvordan salg og kommunikasjon skal foregå, definerer ledelsen den fysiske butikkens rolle i omnikanalen. Ledelsen må ta regien i kundens kjøpsprosess, der både analoge og digitale løsninger benyttes. Under gis eksempler på nyere digitale løsninger anvendt i fysisk butikk. I tillegg nevnes atmosfære og miljøskapende elementer.

#### Nettvarde (Beacons)

Nettvarde er en blåtannbasert løsning som henvender seg direkte via kundens smarttelefon utenfor eller i butikken. Utgangspunktet er kundens tittle- og kjøps-historikk fra alle salgs- og kommunikasjonskanaler hun har vært innom i aktuell butikk. Måltrettet kommunikasjon blir mulig. Eksempler er tilbud, menyer eller hvor aktuelle varer befinner seg. Kunden kommer inn i klesbutikken og får umiddelbart melding på smarttelefonen om spesialtilbud på antrekket hun så på sist hun var innom. Et tilpasset bilde eller en filmsnutt kan også vises idet kunden passerer et digitalt skilt. Bruk av nettvarde er mest til hjelp for kunde og virksomhet før kjøp, og genererer for virksomheten ny kjøpshistorikk som kan benyttes ved neste besøk.

23. Wisma (2018).

24. Jørgen Jørgensen, adm. direktør og eier (*Retailmagasinet* nr. 6/2018, s. 62).

25. *Retailmagasinet* nr. 4/2018, s. 10.



### Virtuell og utvidet virkelighet (VR og AR)

*Virtuell virkelighet (virtual reality)* er mye anvendt innenfor digital spillteknologi. Teknologien tas også i bruk ved salg av for eksempel interiørløsninger<sup>26</sup> eller hele boliger som er prosjektert, men ikke ferdig bygget.<sup>27</sup> Her kan kunden få en illusjon av å være til stede i et interiør eller i en ferdig bolig slik den er planlagt.

*Utvidet virkelighet (augmented reality)* er en av de store nyhetene innenfor digitalisering og innebærer at virkeligheten kombineres med det digitale på nye måter. Fenomenet er gjerne basert på hologramteknologi med tredimensjonale bilder som oppleves som å være til stede i rommet.

Motekjeden Carlings har utviklet sin digitale kleskolleksjon Neo-Ex,<sup>28</sup> som kun eksisterer digitalt. I samarbeid med den virtuelle påvirkeren (influenceren) Perl kan man velge blant 19 stiler fra Carlings' nettsider som digitalt skreddersys og simuleres på et bilde av kunden. Resultatet kan postes i sosiale medier, for eksempel på Instagram.

### Interaktivt speil og virtuelt prøverom

*Interaktive speil*<sup>29</sup> er en av flere fremtidsrettede løsninger som kan bidra til å styrke kundens helhetsopplevelse av butikkatmosfæren og styrke handleopplevelsen. Teknologien muliggjør digital visning og deling av bilder mens kunden prøver varer, for eksempel et antrekk. Kleskjeden H&M har siden 2018 testet løsningen,<sup>30</sup> som innebærer stemme- og ansiktsgjenkjenning og muligheter for å svare på spørsmål. Speilet fotograferer kunden og gir inspirasjon til alternative antrekk. Foreslåtte antrekk kommer opp på kundens smarttelefon, og det kan byttes mellom tilgjengelige farger.

Bruk av *virtuelle prøverom* er teknologi som nevnt over, men med ytterligere bruksmuligheter. Dressingroom<sup>31</sup> i Sandefjord var den første i Nord-Europa som tok i bruk løsningen.

### Kjøpshjelps- og inspirasjonsapper<sup>32</sup>

Hensikten er forenkling. Kjøpshjelpsapper kan for eksempel være en digital utgave av butikkens varekatalog eller et planleggingsverktøy før butikkbesøk. Ifølge Newman og Watceter (2018) oppleves kjøpshjelpsapper positivt av kundene, men appene kan også bidra til å aktualisere handel via nettet som erstatning for butikkbesøk.

*Inspirasjonsapper* skal gi forslag. For butikken er hensikten å bidra til salg, gjerne oppsalg og mersalg av varer. Verktøyet kan benyttes fra smarttelefon, men også fra nettbrett eller pc. Middagsplanleggeren fra matvarekjeden REMA 1000<sup>33</sup> tilbyr mer enn 1500 oppskrifter som kan koordineres i en kalender for ukens dager. Det lages handlelapp for innkjøp der varene er sortert etter plassering i butikk. I tillegg gis detaljert informasjon for tilberedning av aktuelle retter.

Målet med *innredningsplanleggere* er å finne gode løsninger for innredning av hjemmet etter behov samt rommets mål og utforming. Her simuleres løsninger som vises virtuelt, med oppdatert produktliste og priser. IKEAs Home Planner omfatter kjøkken, bad, hjemmekontor, garderobeløsninger, oppbevarings- og sofaløsninger.

### Pris- og betalingsløsninger

Selvskanning og selvbetjente kasser benyttes innen flere detaljistbransjer. Mobile løsninger via kundens smarttelefon vil trolig overta. Ifølge Hoele og medforfattere (2018) har forbrukere tillit til mobile betalingsløsninger. Mobile betalingsapper er allerede etablert og testes av flere. Skanning av vare gir pris og annen relevant informasjon uten at varen må kjøpes. Vipps<sup>34</sup> benyttes i nettbutikker<sup>35</sup> og testes også i fysiske butikker. Google Pay<sup>36</sup> er en annen mobil løsning som ble lansert i Norge i 2018. Begge har store ekspansjonsplaner i norsk handel.

26. For eksempel kjøkkenprodusenten Sigdal, som tilbyr 3D-opplevelse av hvordan ditt nye kjøkken blir (*Retailmagasinet* nr. 1/2019, s. 65).

27. Se for eksempel Dialog Eiendomsmegling: <https://www.dialogeiendom.no/bolig-til-salgs/>, lest 14. mars 2019.

28. <http://www.nordicstylemag.com/2018/11/carlings-perl-digital-clothing/>, lest 18. mars 2019.

29. Poncin & Mimoun (2014) og Pedersen mfl. (2018).

30. *Kjedemagasinet* nr. 4/2018, s. 54.

31. *Tekstilforum* nr. 4/18, s. 84, og nrk.no: <https://www.nrk.no/vestfold/virtuelt-proverom-1.14159442>, lest 5. mars 2019.

32. Fredriksen (2017, s. 284).

33. <https://www.rema.no/middagsplanleggeren/>, lest 18. mars 2019.

34. vipps.no: <https://www.vipps.no/bedrift/vipps-pa-nett>, lest 13. mars 2019.

35. For eksempel Elkjøp: [elkjop.no](http://elkjop.no), se *Elektronikkbransjen* nr. 02/18.

36. <https://e24.no/naeringsliv/google/google-pay-lanseres-i-norge/24475843>, lest 13. mars 2019.

**Atmosfære og miljø er og blir viktig i fysisk butikk**  
Butikkrommets organisering, varegruppe- og kategori-inndeling samt måten kunden beveger seg på, påvirker kundens opplevelse i fysisk butikk. I tillegg benyttes atmosfære- og miljøskapende elementer. Den nordiske kleskjeden Filippa K<sup>37</sup> har gjerne minimalistiske lokaler med slipt betonggulv, hvite vegger og renskåret disk i lyst treverk. Jeanskjeden Levi's Store har vegger kledd med rustede jernplater, benytter mørkt, rustikt treverk fra gjenvinning og hyller til jeans i matt sort, industrielt stål. Teleselskapet Teliag egne butikker har gjennomgående bruk av sin lilla profillfarge på fondvegg i interiøret. I Norrønns lokaler imiteres skarpt dagslys når de eksponerer sine sports- og fritidsklær. Musikk kan styrke identitetsfølelsen ved å matche målgruppens musikksmak. Duft kan pirre eller virke beroligende.

Lokaler inspirert av kunstutstillinger,<sup>38</sup> i måten de er satt sammen og organisert på, i atmosfære og miljøskapende elementer samt utvalg av varer og tjenester, kalles gjerne *kuraterte butikker*<sup>39</sup>.

## DE DIGITALE INNFØDTE OPPFATNINGER OM FREMTIDENS FYSISKE BUTIKK

23 studenter, alle i sitt tredje studieår innen økonomi og ledelse, ble bedt om å svare på hvordan de tror «fremtidens fysiske butikk» vil kunne fremstå. Respondentene er digitale innfødte. Svarene betraktes kvalitativt, er systematisert og blir presentert dels etter hyppighet og aktualitet. Resultatene fra undersøkelsen er ikke generaliserbare, men har gyldighet for de 23 som har svart. Svarene presenteres under følgende temaer: (1) viktige utviklingstrekk, (2) kjøpsopplevelsen og personalet, (3) kjøpsopplevelsen og butikkens utforming, og (4) fysisk butikk i omnikanalen.

### VIKTIGE UTVIKLINGSTREKK

Ingen spår død over fysisk butikk. Troen på en omnikanal fremtid for handelen er gjennomgående, og det er bred enighet om at det er avgjørende å følge opp utvikling innenfor teknologi og digitalisering. De fleste tror andelen av varer som omsettes via nettbutikker, vil fortsette å stige. Flere tror fysisk butikk får min-

dre betydning. Det hevdes at en viktig årsak til dette er større vareutvalg tilgjengelig på nettet enn i noen fysiske butikker. I tillegg er handel via nettet tidsbesparende, bekvemmelig og ofte mer prisgunstig. Flere hevder også at fysisk butikk er mer egnet for shopping i betydningen «tutte og drømme uten å kjøpe». Ved kjøp påpekes bestilling på nett med henting i butikk eller hjemlevering som en god løsning.

Nær halvparten tror at fysisk butikk utvikler seg mot showrom. Flere nevner også hybridvarianten. Ikke uventet, tatt i betraktning at informantene er økonomistudenter, fremheves kostnadsbildet. Over halvparten påpeker at salg via nettet er mer kostnadsbesparende for virksomheten enn å selge fra fysisk butikk. Salgslokalene kan organiseres annerledes, og butikken trenger kun én av hver variant av varen. Showromløsningen gjør at både areal-, kapital- og personalkostnader kan reduseres.

### KJØPSOPPLEVELSEN OG PERSONALET

Tilgang til kvalifisert personale for veiledning før, under og etter kjøp er gjennomgående viktig. Tilgang til personale fremheves som den fysiske butikkens viktigste konkurransefortrinn. Dette forutsetter at personalet gir kvalifisert veiledning, noe som ofte mangler i dagens fysiske butikker. I tillegg påpekes muligheter for oppsalg i form av dyrere vare som bedre dekker kundens behov, og mersalg, som gjerne handler om å komplettere leveransen.

### KJØPSOPPLEVELSEN OG BUTIKKENS UTFORMING

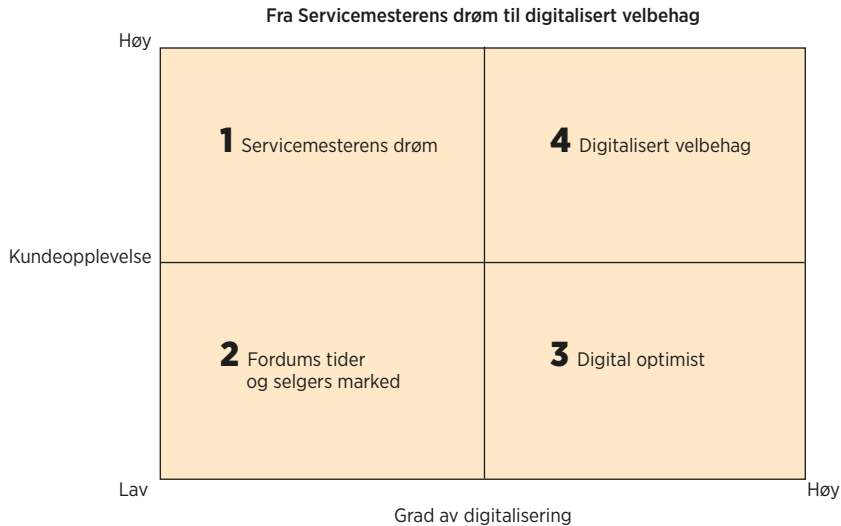
Fysisk butikk som mer egnet for shopping er allerede nevnt. Flere fremhever også viktigheten av å få prøvd varen før kjøp. Man finner også gjerne alternative varer som kan vurderes opp mot hverandre, og tilbehørsprodukter bør også være tilgjengelige. For prøving og kjøp av klær fremheves virtuelle prøverom som et godt alternativ, ikke fordi det er spennende og nytt, for øvrig noe de digitale innfødte sjelden er opptatt av, men fordi det er mer behagelig enn å måtte fysisk skifte klær mens man handler. I tillegg fremheves økt selvbetjeningsgrad som et klart utviklingstrekk, der bruk av kjøpshjelsapper som en del av butikkens omnikanalstrategi er en del av leveransen. Muligheter for kostnadsbesparelser gjennom hybridbutikker eller rene showromkonsepter påpekes også som avgjørende.

37. Fredriksen (2017, s. 290).

38. <https://ordbok.uib.no/KURATERE>, lest 13. mars 2019.

39. *Dagens Næringsliv*: <https://www.dn.no/d2/design/kuratert/kollekted-by/eam/gir-grunerlokka-ny-form/2-1-218524>, lest 13. mars 2019.

**FIGUR 2** Fra Servicemesterens drøm til Digitalisert velbehag.



#### FYSISK BUTIKK I OMNIKANALEN

Flere peker på bruk av gode fordelsprogram som avgjørende for både kundeopplevelsen og butikkens lønnsomhet. Noen fremhever at fysiske butikker i stor grad enten bør satse på varer med høy omløpshastighet for å holde kostnader nede og omsetningen oppe, eller mer nisjepregede varer som er godt egnet for salg gjennom fysisk butikk, gjerne i form av showrom, som nevnt over. Utfordringen med tapt salg når kunden benytter ressurser fra fysisk butikk for så å handle fra nettbutikk, kan løses ved at nærmeste fysiske butikk etter kundens postnummer får provisjon av salget på nett. Igjen forutsetter dette at butikken er kryss- eller omnikanal.

#### FREMTIDENS FYSISKE BUTIKKER, FRA SERVICEMESTERENS DRØM TIL DIGITALISERT VELBEHAG

To viktige dimensjoner danner utgangspunktet i artikkelens avsluttende drøfting:

- (1) kundeopplevelsen
- (2) grad av digitalisering

Kundeopplevelsen er alltid viktig å betrakte. 3 x tilgjengelighet i form av *tilgjengelighet til attraktive varer og tjenester til konkurransedyktige priser, trafikal tilgjengelighet, herunder for bil, sykkel, gående og kollektivtra-*

*fikk og tilgjengelighet i form av tid, nærmere bestemt åpningstider* er utdypet tidligere i artikkelen. I tillegg knyttes kundeopplevelsen, jf. figur 1, opp mot tilfredshet, omdømme og lojalitet.

Digitaliseringen innenfor handel er som nevnt en av de viktigste drivkreftene for endrede arbeidsbetingelser. I dette perspektivet betraktes dimensjonene i sammenheng med utgangspunkt i fire posisjoner, illustrert i figur 2. I hver posisjon gis eksempler på konsepter fra handelen, gjennomgående med en positiv vinkling og anbefalt satsning mot modellens optimale posisjon, posisjon 4: *Digitalisert velbehag*.

#### POSIJON 1: SERVICEMESTERENS DRØM

I servicemesterens hode er virkeligheten ofte fortiden, eller en illusjon av nåtid, hvor det meste er som før. Fremveksten av netthandel, kryss- og omnikanal handel merkes ikke spesielt, men oppleves nok som en trussel som man håper skal være en flopp og gå over etter en tid. Butikken er markedsorientert og har høy kundetilfredshet, men dette er midlertidig. Kundene blir færre gjennom naturlig avgang, og butikken taper konkurransekraft. Kjøpesentra og storhandel med lett trafikal tilgjengelighet i varehusparker utenfor bysentrum har i tillegg representert en viktig trussel, spesielt for sentrumshandelen, gjennom en årrekke. Kombinasjonen av dette og økt netthandel gjør det vanskelig



Dessverre er det mange aktører innenfor handelen som befinner seg i servicemesterposisjonen uten noen fremtid, noe som bekreftes gjennom mange konkurser og avvikling av butikker og kjeder som tidligere har hatt suksess.

Servicemesterens vei til suksess kan gå gjennom proaktiv holdning til bruk av tidsriktige kommunikasjons- og salgskanaler. Monika Stene<sup>40</sup> åpnet NOOR by M i Haugesund i januar 2018. Hun er en servicemester, men med vyer mot en verden der digitale medier spiller en viktig rolle. Med sin noe tradisjonelle, nisjepregede klesbutikk, uten nettbutikk, er hun aktiv på Facebook og Instagram. Her oppdateres nyheter jevnlig, og hun forteller at opp mot 70 prosent av omsetningen kommer fra aktivitetene på sosiale medier.

Samsara<sup>41</sup> i fjelldestinasjonen Geilo i Buskerud har fire årsverk, om lag 12 millioner i årsomsetning, lokal butikk i Geilo sentrum og egen nettbutikk. Ved bruk av Facebook og Instagram med opp mot 16 000 følgere er nær halvparten av omsetningen over nettbutikken. Store deler av omsetningen i fysisk butikk kommer etter besøk i nettbutikk, aktiviteter i sosiale medier og ukentlige kundebrev.

Servicemesterens drøm bør inkludere en digital satsning med tilstedeværelse i kommunikasjons- og salgskanaler hvor målgruppen er aktiv og engasjert.

#### POSISJON 2: FORDUMS TIDER OG SELGERS MARKED

Om man fremdeles befinner seg i markedet og har positiv bunnlinje, er trolig troen på fremtiden i denne posisjonen en illusjon. Aktørene her har misfornøyde kunder og har heller ikke fulgt med i den digitale utviklingen. Imidlertid finnes unntak. Posisjonen er ikke kun hypotetisk, men reell, der tilfeldigheter eller «nøden» styrer behovet. Prisbevisstheten er heller ikke særlig til stede. Tilgjengeligheten, mangel på alternativer samt ønsket om å spare tid er viktige drivere for at kunden skal besøke butikker med disse egenskapene. Butikkens tilbud av varer og tjenester kan karakteriseres som interessant der og da. Varen eller tjenesten er ikke unik, ei heller er prisen spesielt gunstig for kunden.

Dagligvarebransjen er tidligere nevnt i artikkelen og er trolig én av få detaljistbransjer der 3 x lokalisering som suksessfaktor fremdeles er dominerende. Nett-

40. *Tekstilforum* nr. 5/2018, s. 48.

41. samsara.no og proff.no, lest 18. mars 2019.

handel har ikke tatt av her, men er i sterk vekst uten at markedsandelen er betydelig. Lokale konsepter som Bunnpris i befolkningsrike byområder samt Spar og Joker<sup>42</sup> som nærbutikkonsepter har godt grep i sine markeder. Noen har også konkurransefortrinn gjennom søndagsåpent. Kundetilfredsheten begrenser seg ofte til gleden og fordelene ved å ha en nærbutikk, uten at butikken verken har stort vareutvalg eller konkurranseedyktige priser og tilbud. De foretrekkes fordi butikken ligger nærmest hjemmet. Også her skjer en digital utvikling. Spar og Joker er til stede i sosiale medier og har begge etablert egen nettbutikk, uten at deres digitale satsning nødvendigvis er det som skaper lønnsomhet og vekst. I befolkningsrike byområder utfordres de av nye konsepter som Meny Urban og Meny Gourmet.<sup>43</sup> I et utviklingsperspektiv bør norsk dagligvarebransje etter vår mening satse offensivt mot en vekst innenfor netthandel, innbefattet hjemlevering og løsninger for bestilling og henting.

#### POSISJON 3: DIGITAL OPTIMIST

Også selskaper med betydelig satsning på digitalisering rammes av konkurser og nedleggelse. Det kan hevdes at digitale løsninger ofte kan innebære løsninger for løsningens egen skyld og kun løser ikke-eksisterende problemer. Fasinasjonen over noe nytt og «smart» overskygger betydningen av å ha et innhold, noe å selge og noe kunden er villig til å betale for. Investeringene i teknologi og nye løsninger kan være betydelige, mens omsetning og fortjeneste uteblir.

Eksempler på nedleggelse og konkurser der den digitale satsningen har vært betydelig, er elektronikkjeden Spaceworld Soundgarden<sup>44</sup> og leketøykjedene Toys«R»Us og BR Leker eiet av Top-Toy.<sup>45</sup> Uten å spekulere nærmere i årsakene til problemene har vi sett at aktørene har hatt sviktende lønnsomhet til tross for betydelig digital satsning.

42. Spar og Joker er en del av Norgesgruppen og lojalitetssystemet Trumf. joker.no og spar.no, lest 18. mars 2019.

43. <https://www.nettavisen.no/na24/meny-satser-pa-mindre-butikker---vinden-snur/3423589390.html>, lest 18. mars 2019.

44. <https://www.elektronikkbransjen.no/artikler/spaceworld-soundgarden-konkurs/439943>, lest 19. mars 2019.

45. <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/216dnr/Konkursapning-i-leketoygigant>, lest 19. mars 2019.

#### POSISJON 4: DIGITALISERT VELBEHAG

Digitalisert velbehag omfatter kryss- eller omnikanal handel. Her oppnås høy grad av kundetilfredshet kombinert med en digital satsning som imøtekommer både krav til brukervennlighet og lønnsomhet for virksomheten.

IKEA trapper ned nyetablering av varehus og rustet opp for mer salg via nettet og gjennom nye salgs- og kommunikasjonskanaler.<sup>46</sup> Ett av kjedens nye konsepter er en «City Centre Store» med butikker blant annet i New York, London, Paris og Madrid. Wimmer (2018) beskriver butikken i Madrid som 2 000 kvadratmeter stueopplevelse fordelt på tre etasjer. Stuer vises i flere varianter. Eksempler er utstillinger innrettet med inspirasjon fra karismatiske kvartaler i storbyen og utstillinger som forteller historier om byens innbyggere og deres livsstil. I tillegg har butikken et studio hvor kunder guides av eksperter til å designe sin egen drømmestue. I butikkens øverste etasje tilbys mindre varer som lys, blomster, rammer og krukker. Alt annet kan bestilles via online-verktøy for hjemlevering. Varer som ikke er i butikken, kan utforskes online via digitale skjermer eller projektorer. Butikken har også kafé og salg av IKEAs utvalg av matvarer.

Et annet eksempel på posisjon 4: Digitalisert velbehag finner vi hos Coop Extra.<sup>47</sup> Kjeden har åpnet Norges første ubemannede døgnbutikk i Bogstadveien i Oslo. Her kan kundene, forutsatt Coop-medlemskap, låse opp butikken ved hjelp av mobilen. Frem til kl. 23 fremstår butikken som en vanlig dagligvarebutikk med personale. Etter kl. 23 overtar teknologien, innbefattet skjermer, sensorer og selvskanningskasser.

HiFi Klubben<sup>48</sup> er rettet mot kunder med mer enn gjennomsnittlig interesse for lyd- og -bildeteknologi av høy kvalitet. Netthandelsandelen utgjør 15 prosent av totalomsetningen og er i kraftig vekst. Her gjøres alle butikkene om til demorom der lyd- og bildeproduktene kan oppleves. Butikkene skal ha mindre lagre, og varene sendes til kundene fra sentrallager i Danmark.

46. E24.no: <https://e24.no/naeringsliv/ikea/ikea-tjener-mer-penger-i-norge-men-faerre-besoecker-butikkene/24569259>, lest 4. mars 2019.

47. *Retailmagasinet* nr. 1/2019, s. 56, og *Dagligvarehandelen* nr. 5/2019, s. 4.

48. *Finansavisen*, 10.11.2018.

#### KONKLUSJON

Formålet med artikkelen var å diskutere fysisk butikk i lys av digital utvikling med nye medier for kommunikasjon og salg. Utvalgte teoretiske perspektiver rundt digitalisering, forbrukertrender med digitale innfødte og etternølere, betydningen av tilgjengelighet samt omnikanal handel har dannet grunnlaget for å presentere deler av bransjens, de digitale innfødtes og våre egne oppfatninger. De digitale innfødtes oppfatninger understøttes av en primærundersøkelse. Bransjens oppfatninger diskuteres i tillegg til våre egne, inspirert av forskningsartikler, bransjetidsskrifter, nettsøk og intervjuer.

Trusselbildet preges av et redusert behov for fysisk kontakt mellom kunde og vare før kjøp. Kundene har tilgjengelighet til et nesten ubegrenset vareutvalg, muligheter for prissammenligning og stadig mer effektive betalings- og leveringsløsninger. Store og små aktører innen handelen følger opp trenden, utvikler netthandelsløsninger, reduserer satsning på fysisk butikk eller etablerer kryss- eller omnikanale løsninger der fysisk butikk inngår.

Med nesten ubegrenset tilgang til varer uavhengig av tid og sted utfordrer netthandelen det etablerte valgspråket og 3 x lokalisering. Etter vår mening er det viktigere å tenke tilgjengelighet i et større perspektiv i form av (1) tilgjengelighet til attraktive varer til konkurransedyktige priser, (2) trafikal tilgjengelighet for bil, sykkel, gående og kollektivtrafikk, og (3) tilgjengelighet i tid, nærmere bestemt åpningstider.

Så vel fagmiljøer som suksessfulle praktikere har i en årrekke hevdet at klarhet i konseptet er en gjennomgående suksessfaktor.<sup>49</sup> Bildet viser at vinner sjansene er størst om man enten har laveste pris, noe som fordrer kostnadseffektivitet, eller er best på å møte kundens behov gjennom fokusering eller differensiering. Få er tjent med konsepter som er «verken-eller».

For handelsaktører og kjeder hvor fysisk butikk er valgt som en viktig kommunikasjons- og salgskanal, bør utviklingen betraktes som en mulighet for vekst fremfor en trussel. Flere aktører har sett, og forskning viser, at kommunikasjon gjennom digitale kanaler og medier har større effekt på salg og kundetilfredshet enn de tradisjonelle kanalene. Årsakene til dette antas

49. Understøttes av bl.a. Porter (1980).

å ligge i tilgjengeligheten, muligheter for kunden til å selv kunne velge tid og sted, og for bedriften å kunne målrette både kommunikasjon og vare- og tjenestetilbud på en hensiktsmessig måte.

Med en voksende andel digitale innfødte, men likevel på kort og mellomlang sikt også en betydelig andel digitale etternølere, bør handelen tilpasse seg begge grupperinger. Dette innebærer forbedringer som gjør kjøp enklere, raskere og bedre ut fra digitale løsninger, men også rådgivning fra ansatte før, under og etter kjøp. Betydningen av medarbeidere med relevant kompetanse innen kundebehov og varekunnskap understrekes av de digitale innfødte som fremhever dette som et av de viktigste konkurransefortrinnene for fysisk butikk.

Ved implementering av kryss- eller omnikanale løsninger, innbefattet digitale verktøy i fysisk butikk, for eksempel nettvarde, virtuell og utvidet virkelighet, interaktive speil, kjøpshjelps- og inspirasjonsapper og nye betalingsløsninger, bør det gjøres en vurdering av effektivitet og kundeopplevelse. I artikkelens avsluttende diskusjon, hvor kundeopplevelsen ses i sammenheng med graden av digitalisering (se figur

2), anses posisjon fire, Digitalisert velbehag, med god kundeopplevelse og høy grad av digitalisering som den optimale posisjonen. Her bør også kravet til effektivitet og lønnsomhet sett fra bedriftens ståsted være ivarettatt.

Om den fysiske butikken skal forsvare sin plass i suksessfulle kryss- og omnikanale løsninger, med sømløshet i kanal- og mediekonseptet og bruk av CRM-systemer, gjerne understøttet av kunstig intelligens for forenkling av målrettet markedsføring og lojalitetsbygging, vil utviklingen fortsette mot hybridbutikker og showromkonsepter. Undersøkelsens digitale innfødte refererer også til kryss- og omnikanale løsninger og tror ikke at den fysiske butikken vil forsvinne. De fremhever kundens mulighet til å møte varen fysisk, kombinert med kvalifisert, målrettet rådgivning og kjøpshjelp fra personalet. Dette gjelder både om varen kjøpes og utleveres der og da, eller bestilles fra butikk eller nettet for henting eller hjemlevering. Undersøkelsens digitale innfødte påpeker også mulige kostnadsbesparelser gjennom hybridbutikker eller rene showromkonsepter. For overlevelse i nåtid og fremtid må den fysiske butikken satse på kundevennlige og lønnsomme kombinasjoner av analoge og digitale løsninger. **M**

## REFERANSER

- Andreassen, T.W. (2018). *Retail apocalypse, Handelskonferansen*. Foredrag arrangert av Hovedorganisasjonen Virke, Oslo, 26. september 2018.
- Coop åpner sin første ubemannede døgnbutikk (2019). *Retailmagasinet*, 1, s. 56.
- Extra tester ny teknologi: lar kundene låse seg inn i butikken (2019). *Dagligvarehandelen*, 5, s. 4.
- Ferdig butikk for 50.000 (2018). *Tekstilforum*, 5, s. 48.
- Fredriksen, J.I. (2015). Servicemøter i butikk – Fra mye vil ha mer til strategisk regi for økt lønnsomhet. *Magma*, 2, s. 73–79.
- Fredriksen, J.I. (2017). *Varehandelsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, J.I. & Sørebo, Ø. (2017). Omnikanal varehandel – veien mot sømløs integrering av salgs- og kommunikasjonskanale. *Magma*, 4, s. 59–78.
- Hagberg, J., Jonsson, A. & Egels-Zandén, N. (2017). Retail digitalization: implications for physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, s. 264–269.
- Hansrud, O. (2018). Først i Nord-Europa med virtuelt prøverom. *Tekstilforum*, 4, s. 84.
- Hejgaard, D. (2018). Regional lead Nordics Zalando. *Retailmagasinet*, 6, s. 33.
- H&M tester interaktive speil (2018). *Retailmagasinet*, 4, s. 54.
- Hoele, H., Aloysius, J.A., Chan, F. & Venkatesh, V. (2018). Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores. *International Journal of Logistics Management*, 29(2), s. 704–722.
- Jysk ekspanderer med nye butikker på nett (2018). *Retailmagasinet*, 4, s. 10.
- Newman, Ch.L, Wachter, K. & White, A. (2018). Bricks or clicks? Understanding consumer usage of retail mobile apps. *Journal of Services Marketing*, 32(2), s. 211–222.
- Parasuraman, A., Zeithaml V.Z. & Berry L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), s. 12–40.
- Pauweis, K. & Neslin, S.A. (2015). Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), s. 182–197.
- Pedersen, P.E., Apenes, B.S. & Kristiansen, E. (2018). *Digitaliseringens påvirkning på varehandel, en litteraturstudie* (Skriftserien nr. 2). Horten: Universitetet i Sørøst-Norge USN.
- Peter, M. (2019). Fire kundeopplevelser som kan puste nytt liv i de fysiske butikkene. *Retailmagasinet*, 1, s. 64.
- Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), s. 5–15.

- Poncin, I. & Ben Mimoun, M.S. (2014). The impact of «e-atmospherics» on physical stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), s. 851–859.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press.
- Postnord (2018). *Netthandel Norden 2018* (rapport). Hentet 12.02.2019 fra: <https://www.nettpilot.no/wp-content/uploads/2018/09/postnord-ehandelsrapport-2018.pdf>
- Priporas, C.V., Stylos, N. & Fotiadis, A.K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: a future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, s. 374–381.
- Sachdeva, I. & Goel, S. (2015). Retail store environment and customer experience: a paradigm. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 19(3), s. 290–298.
- Solis, B. (2018). Leading trends in retail innovation, insights from some of the most progressive retailers changing the game. *Altimeter, a Prophet Company, San Francisco*. Hentet 21.03.2019 fra <https://insights.prophet.com/leading-trends-in-retail-innovation>
- Vi måtte tørre å investere (2018). *Retailmagasinet*, 6, s. 62.
- Vipps hurtigkasse hos Elkjøp (2018). *Elektronikkbransjen*, 02, s. 98.
- Wimmer, D. (2018). Omniexperience: ny trend iscenesetter den totale kundeopplevelsen. *Retailmagasinet*, 8, s. 69.
- Visma (2018). Digitale innfødte – hvordan endrer de spillereglene for retail (rapport). Hentet 21.03.2019 fra <https://www.extendaretail.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2018/12/digitale-innfodte-2017-extendaretail-no.pdf>